



**А. БРАТКИН  
И. СКОРОБОГАТОВА**

# **ЧЕМОДАНЧИК ТРЕНЕРА**

**10**

**ПРОДАВАЕМЫХ  
ТРЕНИНГОВ**





А. БРА  
И. СКО

ЧЕ

ТР

10 П

ТРЕН





**А. БРАТКИН**

**И. СКОРОБОГАТОВА**

# ЧЕМОДАНЧИК ТРЕНЕРА

**10 ПРОДАВАЕМЫХ  
ТРЕНИНГОВ**



**МОСКВА  
2004**



УДК 459.98  
ББК 88.4  
Б 874

*Художник Б. Вяземский*

**Браткин А., Скоробогатова И.**

Б 874 Чемоданчик тренера. 10 продаваемых тренингов. — М.: Генезис, 2004. — 205 с. — (Серия «Бизнес-психология»)

ISBN 5-98563-017-X

Книга профессиональных психологов А. Браткина и И. Скоробогатовой «Чемоданчик тренера» адресована начинающим и опытным тренерам, менеджерам, курирующим обучение сотрудников, и руководителям, заинтересованным в эффективной работе своего персонала.

В ней описаны теоретические подходы и практические упражнения к десяти тренингам.

Легкость, юмор, авторский стиль, интересные примеры из реальной практики, живость, кураж — вот что характеризует эту книгу. Прочитав ее, вы как бы побываете на тренингах, прочувствуете творческую атмосферу интерактивного обучения, увидите способы решения проблем.

Книга будет интересна всем, для кого важно обучение персонала.

УДК 459.98  
ББК 88.4

ISBN 5-98563-017-X

© Браткин А., Скоробогатова И., 2004.  
© Издательство «Генезис», 2004.

Оглавление  
Предисловие  
Введение  
Презентация  
Корпоративный  
Команда  
Деловые  
Тренинг  
Мотивировать  
Тренинг  
Таймменеджмент  
Профессионал  
Тренинг  
Разминка  
Заключение



# Оглавление

Предисловие. Барышева А. ....	4
Введение .....	7
Презентация .....	9
Корпоративная культура .....	30
Команда .....	39
Деловые переговоры .....	65
Тренинг телефонного взаимодействия .....	83
Мотивирование персонала .....	97
Тренинг продаж .....	116
Таймменеджмент .....	132
Профессиональные навыки менеджера .....	147
Тренинг тренеров .....	164
Разминки .....	193
Заключение .....	204

езис,

готовой  
черам,  
занн-

ения к

альной  
очитав  
атмо-

м.  
ла.

59.98  
8.4

2004.  
4.



# Предисловие

Есть одна хорошая новость и две так себе, не очень.

Хорошей новостью является то, что тренинги стали неотъемлемой частью российского бизнеса. Обучение помогает компании решать сразу несколько задач: повышать профессиональный уровень сотрудников, разрабатывать и внедрять программу практических изменений, выдвигать творческие идеи, повышать сплоченность команды, решать конфликтные ситуации, повышать мотивацию, реализовывать личностный потенциал.

А те новости, которые «не очень», следующие:

Во-первых, реализация данных задач связана с определенными сложностями и требует высокопрофессиональной работы не только тренера или консультанта, но и руководителя, ответственного за внедрение полученных знаний в повседневную работу фирмы. В обратном случае заманчивые результаты тренинга оборачиваются «пшиком» и напрасно потраченными деньгами.

Во-вторых, тренинг может достичь поставленных целей, если это действительно интерактивное обучение, включающее специальные упражнения на осознание внутренних переживаний, отработку навыков и адаптацию общих закономерностей к реальной ситуации участников процесса обучения.

К сожалению, сегодня на российском рынке тренингами порой называют обычные семинары с методическим материалом или семинары, где максимум активности, которую дает так называемый тренер, — это разбор кейса и закрытый вопрос для аудитории: «Вы согласны с тем, что это будет работать у вас?» Вежливая аудитория обычно соглашается, а невежливую никто не спрашивает.

Профессиональному же тренеру просто необходимо владеть различными техниками, помогающими повышать активность и включенность группы в процесс обучения.



В книге «Чемоданчик для тренера» описаны интересные упражнения, использование которых повышает эффективность обучения.

Подробное описание упражнений поможет:

- начинающим тренерам — расширить диапазон применяемых методик;
- опытным тренерам — получить идеи для модификации собственных упражнений,
- руководителям, курирующим обучение, — прицельно оценить работу тренера с точки зрения задач компании.

Привязка упражнений к темам тренинга также поможет структурировать море разнообразных методов и модифицировать техники под конкретные задачи обучения.

Интересные авторские комментарии и примеры к темам позволяют обратить внимание на разные стороны, казалось бы «простых и известных» вопросов.

Есть одно «но», которое затрудняет незамедлительное применение описанных упражнений. Все техники из волшебного чемоданчика начинают работать только в случае, если тренер обладает необходимыми личностными качествами: умением строить контакт, понимать и эмоционально заражать людей, пришедших на тренинг. Именно данные качества позволяют аудитории доверять тренеру, высказывать собственные страхи и опасения, ошибаться и стремиться к повышению собственной эффективности. Такими людьми являются авторы этой книги — мои друзья и коллеги Андрей Браткин и Ирина Скоробогатова.

Их тренинги наряду с высокой информативностью обладают теплой, доброжелательной атмосферой, позволяющей людям раскрыться, обсудить различные точки зрения и почувствовать веру в собственные силы.

Ирина и Андрей работают с разными группами — от руководства крупных компаний до групп, состоящих из рядовых сотрудников, своей повседневной работой создающих имидж и прибыль компании.



Помню такой случай: крупная западная фирма проводила массовое обучение персонала, занятого в работе с клиентом. При этом внутри компании с опасной скоростью нарастал конфликт между сотрудниками и руководством одного из подразделений.

Как вы думаете, как люди относились к обучению, которое для них организовало «несправедливое и бездушное» (ради объективности стоит добавить: допускавшее непозволительные промахи в управлении персоналом) начальство? Конечно, они пришли с настроением поскорее «отсидеть» тренинг и ни в коем случае не думать об улучшении собственной работы. В процессе обучения группа пришла к единодушному решению, что «для руководства мы работать лучше не будем, но для вас, Ирина, мы постараемся». Интенсивность конфликта немного уменьшилась, что дало менеджменту фирмы время для реализации комплекса мероприятий, позволяющих снять ненужное напряжение в коллективе.

Читайте эту книгу с удовольствием: вдумчиво или под настроение; всю сразу или по главам; просто так или с ходу переделывая упражнения под свой стиль.

Обратите особое внимание на рисунки и анекдоты.

Ведь анекдот, как хорошая метафора, порой является лучшей техникой передачи смысла проблемы. Весело, смешно и все как на ладони. Жалко, что пока не придуман анекдот, который сделает понятным все сразу: про презентацию, деловые переговоры, продажи, тайм-менеджмент, мотивацию... Возможно, все впереди.

*Ася Барышева, бизнес-тренер*

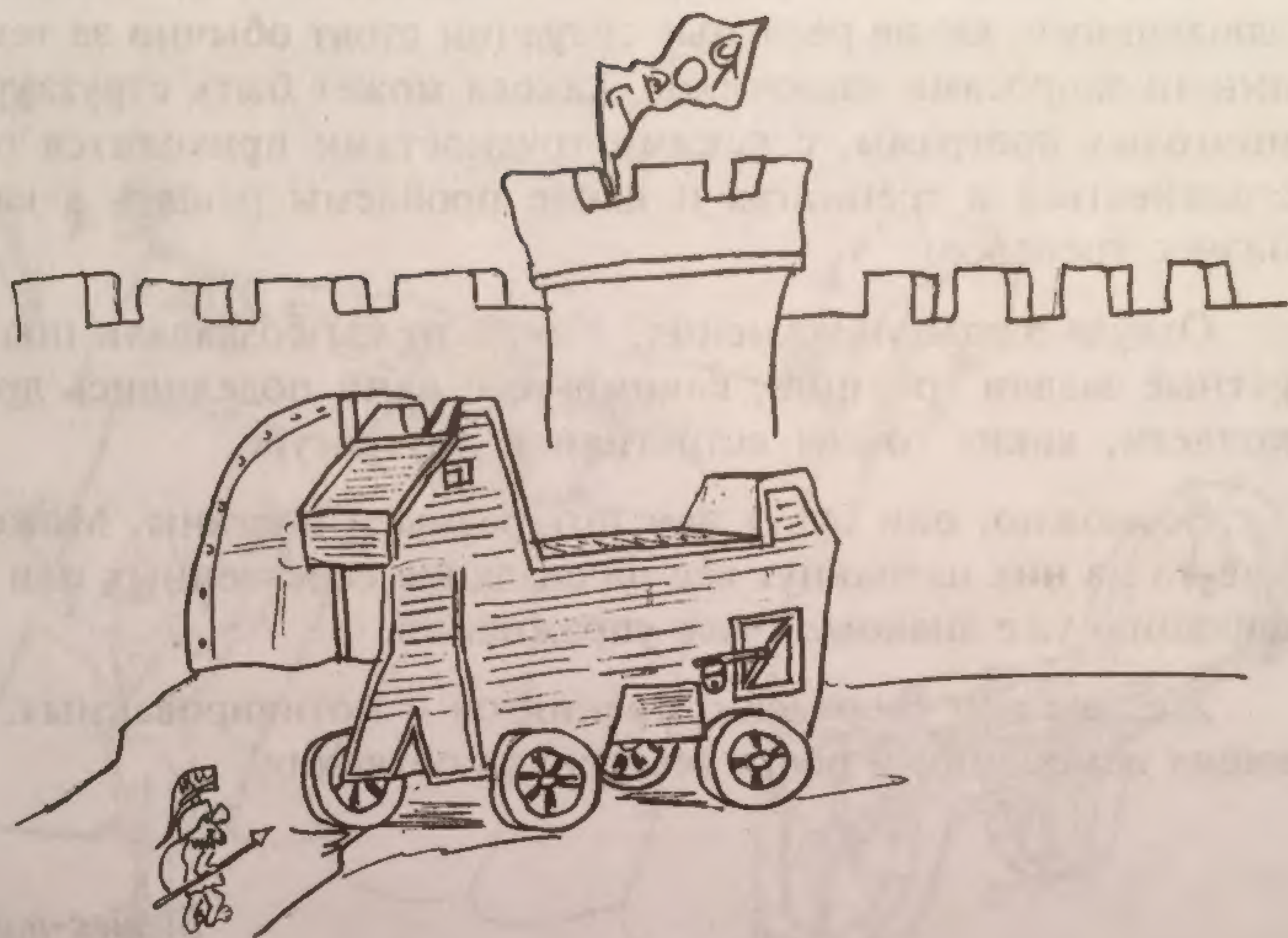
Однажды  
попросили у  
обучавшийся  
Чемоданчика  
Чемоданчик».

Чемоданчик  
гаж. И это не т  
методические м  
ний опыт прове  
казчиков.

В этой книг  
ний по десяти



# ЗВЕДЕНИЕ



*Однажды перед проведением корпоративного тренинга мы попросили у организаторов маркер. На что Директор, недавно обучавшийся в Германии, съязвил: «А разве у вас нет с собой Чемоданчика тренера? Все тренеры в Германии имеют с собой Чемоданчик».*

Чемоданчик у нас, конечно, есть. В нем наш тренерский багаж. И это не только мячики и маркеры, не только тренинги и методические материалы к ним. В нем наш более чем десятилетний опыт проведения тренингов для самых разных категорий заказчиков.

В этой книге мы хотели бы предложить вам набор упражнений по десяти актуальным тренинговым темам. Они располагаются в темах россыпью как камушки, не составляя в совокупно-



сти тренинг. Единственный критерий отбора упражнений — они нравятся нам.

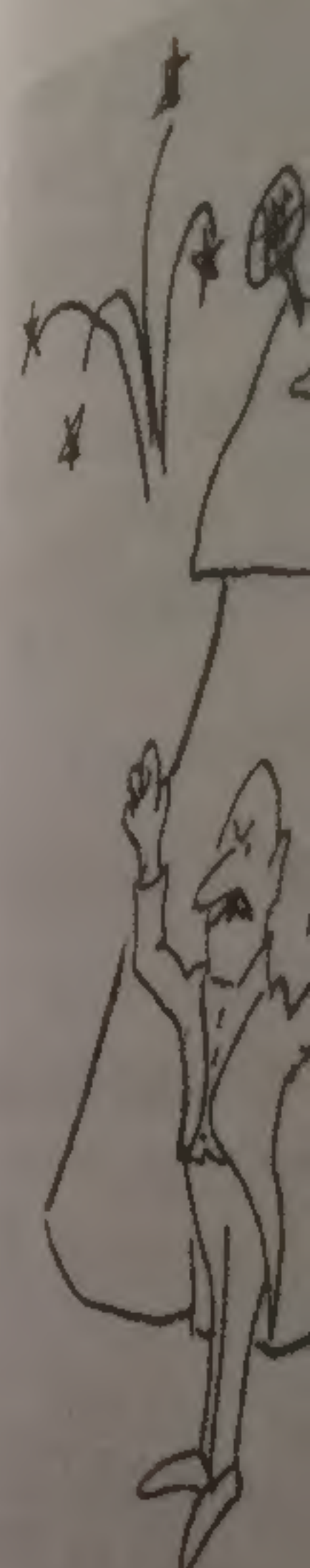
Помимо этого, мы хотели бы поделиться с вами своими наблюдениями: какие реальные ситуации стоят обычно за теми или иными запросами заказчиков, какова может быть структура тренинговых программ, с какими трудностями приходится обычно сталкиваться в тренингах и какие проблемы решать в качестве бизнес-тренеров.

Откуда взяты упражнения? Какие-то мы создавали под конкретные задачи тренинга, какими-то с нами поделились друзья и коллеги, какие-то мы встретили в литературе.

Возможно, они будут вам интересны и полезны. Может, какие-то из них натолкнут вас на создание собственных или модификацию уже знакомых вам упражнений.

Желаем вам творческих тренингов и мотивированных, желающих изменений и роста участников обучения!

*Бизнес-тренеры:  
Андрей Браткин и  
Ирина Скоробогатова*



Раньше было  
личное выступлен  
тация».

По определени  
сованным лицам



# ПРЕЗЕНТАЦИЯ



...ты услышь меня,  
под окном стою  
я с гитарою...

Раньше было принято заказывать тренинг «Эффективное публичное выступление», а сейчас — тренинг «Эффективная презентация».

По определению, *презентация* — это представление заинтересованным лицам новых товаров, идей, технологий. *Публичное выступление* — обязательная и важнейшая ее составляющая.

Основная цель такого тренинга — научить участников представлять свой товар, информировать и убеждать потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Однако тренинг «Эффективная презента-



ция» часто заказывают, чтобы просто научить сотрудников внятно делать сообщения о своих планах, проектах, представлять отчет о работе, выступать на собраниях и совещаниях.

Необходимость подобных программ подтверждается тем, что их заказывают даже рекламные агентства — для того чтобы лишний раз потренировать своих «креативщиков» (людей, создающих рекламную продукцию) представлять результаты своего труда.

Помимо подобных базовых, стандартных запросов, на этих тренингах практически всегда звучат следующие — как справиться с волнением, куда девать руки во время выступления, как избавиться от ненужной жестикуляции и т.п.

Как правило, в программу тренинга «Эффективная презентация» входят два основных блока:

1. Подготовка презентации (организационный и технический аспекты).
2. Проведение презентации.

В блоке «Подготовка презентации» иногда выделяется такой интересный вид работы, как «Составление приглашения на презентацию».

Презентационный тренинг, по крайней мере в нашей практике, самый «навыкотренируемый». И по содержанию, и по эффективности.

Среднестатистический (если можно так выразиться) участник тренинга в состоянии более или менее полно сформулировать правила проведения презентации. На уровне понимания все есть. Но, как правило, нет навыка грамотно *делать* это.

В таких случаях задача тренинга — дать участникам возможность осознать расхождение между пониманием того, что *надо* делать, и тем, что *на самом деле* они делают, прочувствовать собственные неверные действия и потренировать навык правильных.

Основная опасность в презентации — **превращение выступления в монотонный, безэмоциональный доклад** времен партийных съездов, игнорирующий всякий контакт с аудиторией и



вообще аудиторию как таковую (в крайнем случае докладчик ограничивается стандартным и безликим приветствием).

*На одном из наших тренингов группа выполняла задание по продумыванию составляющих эффективной презентации. Объединенные в подгруппы участники должны были составить список того, что необходимо для проведения эффективной презентации, и затем представить (в виде презентации) продукт своей деятельности остальным подгруппам. При этом участник, выступавший на тему «Важность контакта с аудиторией», неотрывно смотрел в окно. Комментарии излишни.*

Следующий недостаток многих презентаций — **излишняя их затянутость.**

Есть существенная разница между собственно *продуктом*, который выносится на презентацию, и тем, *что* о нем нужно рассказать аудитории. Это часто смешивается. Увлеченный своей идеей, проектом, исследованиями автор теряет чувство времени.

Еще одна возможная ошибка — **замена живого общения демонстрацией наглядного материала.**

Безусловно, наглядность — один из важнейших факторов, обеспечивающих успех при представлении какого-либо продукта или при взаимодействии с аудиторией. Но, к сожалению, зачастую в презентациях те или иные экспозиции выходят на первый план, а собственно человек, их представляющий, становится придатком к программе слайдов или набору образцов. Этот эффект усиливается раздачей толстенной брошюры, содержащей абсолютно все демонстрируемые слайды и подписи к ним. После этого выступающий превращается в *говорящую голову* — абсолютно ненужное дополнение к происходящему.

Как известно, один из самых надежных способов загубить публичное выступление — раздать тезисы до его начала. По аналогии с высказыванием У.Черчилля по поводу демократии, можно сказать, что раздача таких брошюр — очень вредная вещь, хуже может быть только одно — совсем не раздать их. Выход в том, чтобы само выступление — яркостью, сменой форм подачи информации — затмило желание слушателей уткнуться в разда-



точный материал. Какие бы наглядные материалы ни использовались в процессе презентации, центральной фигурой должен все же оставаться человек.

Для того, чтобы участники тренинга могли обходить все эти «подводные камни» презентации, надо тренировать у них следующие навыки:

1. Умение вести диалог с аудиторией.
2. Умение двигаться во время выступления.
3. Умение организовывать действие и вовлекать в него слушателей.

Наличие в презентации этих трех «д» — «Золотое правило» ее эффективности.

**Рекламное объявление:**

**Не ругайтесь, что у нас плохая реклама,  
наш товар еще хуже!**



## Упражнения

### Упражнение 1. «Человек на стуле»

#### Цели и возможности применения

Проведение этого упражнения уместно в начале тренинга, поскольку оно совмещает введение в тему с процедурой знакомства. Кроме того, упражнение дает возможность участникам почувствовать свои сильные и слабые стороны.

#### Описание упражнения

Ведущий дает группе следующую *инструкцию*:

*«Каждый из вас должен подготовить короткую, на 1-2 минуты, самопрезентацию. Рассказывать о себе вы будете в третьем лице. Встав за спинку своего стула, вы представляете всей группе человека, который как бы сидит на этом стуле. («Сейчас на этом стуле сидит Василий Кошкин. Он...») Постарайтесь сделать свое выступление ярким и запоминающимся. Выберите ту информацию, которая привлечет внимание слушателей и заинтересует их».*

#### Обсуждение

Это упражнение можно не обсуждать.

#### Варианты

Возможен другой вариант того же упражнения — группа разбивается на пары. В течение 4-5 минут участники интервьюируют друг друга, после чего каждый должен представить своего партнера всей группе.

#### Дополнительные рекомендации.

Тренеру имеет смысл «задать тон», выполнив упражнение первым.

**Размер группы:** 8-12 человек.

**Время:** 10-20 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 2. «Пойди туда, не знаю куда...»

### Цель и возможное применение

Упражнение позволяет участникам тренинга потренироваться в подготовке приглашения на презентацию, нахождении эффективных приемов привлечения интереса аудитории, нематериальных способов воздействия.

### Описание упражнения

Группа разбивается на 3-4 подгруппы. Все они получают одинаковую открытую **инструкцию**:

*«В течение 12-15 минут вы должны составить текст приглашения на презентацию.*

*Адресуется приглашение реальным людям — членам данной группы.*

*В приглашении НЕ ДОЛЖЕН упоминаться предмет презентации. Завлекать гостей фуршетом, топ-моделями, подарками и т.п. запрещено, попробуйте найти иные способы привлечения гостей.*

*Один из членов подгруппы должен будет зачитать приглашение».*

После окончания подготовки члены команд по очереди зачитывают свои тексты приглашений.

На это время тренер просит всех отказаться от корпоративной солидарности со своей командой и после прослушивания каждого приглашения решить для себя, понравилось ли им приглашение и пойдут ли они на презентацию. После этого проводится голосование: по просьбе тренера руки поднимают те, кто согласен пойти на презентацию по приглашению той или иной подгруппы.

По итогам общего голосования определяется подгруппа, подготовившая самое эффективное приглашение.

### Обсуждение

После окончания упражнения группа обсуждает следующие вопросы:



- Какие приемы воздействия на слушателей использовались представителями подгрупп?
- Какие приемы были наиболее успешны?
- Что в конечном счете повлияло на выбор?

### **Дополнительные рекомендации**

Упражнение будет более эффективным, если тренер подкрепит его теоретическими сведениями о способах воздействия на слушателей (читателей).

**Размер группы:** 12-15 человек.

**Время:** 30-35 минут.

**Необходимые материалы:** ручки, бумага.



### Упражнение 3. «Вопросы по теме»

#### Цели и возможности применения

Упражнение ориентировано на людей, чья деятельность включает в себя обязательное проведение презентаций (рекламистов, менеджеров отделов продаж и т.д.). В ходе его выполнения участники, погружившись в презентационную проблематику, активизируют свои знания и обмениваются опытом.

#### Описание упражнения

Все участники тренинга делятся на три подгруппы.

Каждой подгруппе ведущий задает тему для обсуждения. Например: «Что надо учитывать при подготовке презентации», «Контакт с аудиторией и формы его установления», «Способы поддержания внимания аудитории в процессе презентации», «Оптимальные формы подачи информации», «Основные ошибки при проведении презентации» и т. п.

Затем участники выслушивают следующую *инструкцию*:

*«Упражнение проводится в четыре этапа:*

*1. Каждая подгруппа составляет список вопросов по своей теме (по аналогии с вопросами к разделу в учебниках). Количество вопросов должно быть равно количеству членов подгруппы. Вопросы распределяются между ними — каждый участник должен получить один вопрос.*

*2. Каждый участник игры должен задать свой вопрос 2-3 членам других подгрупп и, выслушав их ответы, обобщить полученную информацию. После этого все возвращаются в свои подгруппы.*

*3. Подгруппы должны подготовить одного человека к выступлению по заданной им теме, представляющему итоги работы микрогруппы над темой.*

*4. Завершающим этапом являются три презентационных выступления».*

#### Обсуждение

При обсуждении рассматривают как содержательную сторону выступлений, так и форму подачи информации.



**Дополнительные рекомендации**

Упражнение проходит более эффективно, если тренер снимает готовые презентации на видеокамеру и группа анализирует полученный видеоматериал.

**Размер группы:** 9-15 человек.

**Время:** 1-1,5 часа.

**Необходимые материалы:** бумага, ручки, листы ватмана, флип-чарты.



## Упражнение 4. «Конференция»

### Цели и возможности применения

В ходе выполнения этого упражнения участники тренинга получают возможность потренировать навыки публичного выступления.

### Описание упражнения

Тренер дает группе следующую *инструкцию*:

*«Я предлагаю сейчас провести конференцию на тему “Как похудеть?”».*

*Эта проблема становится все актуальнее сегодня и волнует не только тех, кто имеет лишний вес, но и тех, кому небезразлично здоровье последних.*

*Кто-то на время конференции возьмет на себя роль любителя хорошо поесть, который хочет справиться со своей зависимостью от еды.*

*Кто-то будет толстяком, перепробовавшим все и смирившимся.*

*Кто-то может взять на себя роль заядлого обжоры, несущего по жизни лозунг «Пока толстый сохнет, тонкий сдохнет» (он может быть им и в жизни).*

*Другие участники могут взять себе роли представителей Института питания, Министерства здравоохранения, Общества защиты детей и т.д.*

*Каждый будет выступать серьезно и убедительно. Три минуты на подготовку. Пожалуйста, кто начнет?»*

### Обсуждение

После окончания конференции группа анализирует выступления, обсуждая вопросы:

- За счет чего достигалась убедительность выступления?
- Какие приемы были использованы теми или иными участниками?
- Каковы были их сильные и слабые стороны?



## Презентация

### Дополнительные рекомендации

Упражнение проходит более эффективно, если тренер снимает выступления на видеокамеру, а группа анализирует полученный видеоматериал.

**Размер группы:** 12-15 человек.

**Время:** 1-1,5 часа.

**Необходимые материалы:** ручки, бумага.



## Упражнение 5. «Невнимательный слушатель»

### Цели и возможности применения

В ходе выполнения упражнения участники тренируют навыки отслеживания состояния аудитории и приемы удержания внимания.

### Описание упражнения

Нескольких добровольцев (3-6 человек), желающих выступить перед аудиторией, просят перейти в другое помещение. Им дается следующая **инструкция**:

*«Каждому из вас необходимо подготовить мини-презентационное выступление (на 3-4 минуты). На подготовку выступлений вам дается 10-15 минут.*

*Желательно, чтобы тема выступления была вам хорошо знакома. Это может быть даже фрагмент какого-то вашего реального выступления.*

*Подготовившись, вы по очереди заходите в аудиторию и проводите свою презентацию. Ваша задача — сделать выступление максимально эффективным».*

Пока выступающие готовятся, тренер дает **инструкцию** слушателям:

*«Сейчас в аудиторию по очереди будут заходить люди, которые выступят перед вами со своими презентациями. В течение каждого выступления вы должны будете трижды поменять стиль поведения.*

- Вначале демонстрируете внимание и интерес.*
- Затем, по моему скрытому сигналу, начинаете проявлять безразличие.*
- Наконец, переходите к откровенному невниманию, отвлекаетесь, шушукаетесь, роняете тетрадки и т.п., оставаясь тем не менее в рамках приличий».*



### Обсуждение

После того как выступили все добровольцы, группа обсуждает следующие вопросы:

- Удавалось ли выступавшим отслеживать изменения состояния аудитории и реагировать на них?
- Какие невербальные сигналы подавала группа?
- Какие шаги предпринимали выступающие, чтобы изменить ситуацию?

### Дополнительные рекомендации

Упражнение желательно проводить после рассмотрения соответствующих теоретических вопросов по теме «Презентация».

Тренер должен быть готов к тому, что далеко не все выступающие будут успешны, и учесть это в дальнейшем ходе тренинга.

**Размер группы:** 10-15 человек.

**Время:** 30-50 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 6. «Смотрим в книгу, видим...»

(По мотивам классических экспериментов Бартлетта.)

### Цели и возможности применения

Эта процедура помогает участникам тренинга продемонстрировать особенности восприятия и передачи информации.

### Описание упражнения

Из группы вызываются 5-6 добровольцев, которые уходят за дверь. Остальным вкратце объясняется, что сейчас будет происходить. Вводится запрет на подсказки, смех и пр.

Затем приглашается первый испытуемый, которому дается следующая **инструкция**:

*«Сейчас вам будет предъявлен лист бумаги, содержащий некую информацию. Это текст и картинка. В течение одной минуты вы рассматриваете листок, стараясь запомнить все, что там написано и изображено. После этого вы должны как можно подробнее донести всю запомнившуюся информацию до следующего испытуемого».*

Далее приглашается второй испытуемый, которому дается следующая **инструкция**:

*«Вам будет устно передана некая информация, которую вы должны запомнить для того, чтобы передать ее следующему участнику эксперимента. Задавать уточняющие вопросы вы не имеете права».*

Эксперимент продолжается, и, наконец, последний участник рассказывает то, что он запомнил, всей группе.

### Обсуждение

Анализируя упражнение, группа обсуждает следующие вопросы:

- Какая информация и на каком этапе была утеряна?
- Что запомнилось хуже, что — лучше?
- Какую роль сыграли личностные особенности конкретных участников в передаче информации?



Желательно, чтобы в ходе обсуждения группа вышла на анализ следующих проблем:

- Особенности процессов восприятия и памяти.
- Объем и размещение информации на слайдах.
- Количество преподносимой во время презентации информации.
- Качество речи и ее эффективность.

### **Дополнительные рекомендации**

Группе зрителей желательно раздать копии «листа с информацией». Для предотвращения всеобщего веселья зрителям дается задание протоколировать происходящее, то есть записывать, какой блок информации и на каком этапе был утерян.

**Размер группы:** 10-15 человек.

**Время:** 25-35 минут.

**Необходимые материалы:** лист бумаги, содержащий словесную информацию и картинку.

Удобно использовать листовку с предвыборной агитацией, рекламный постер и т.п.



## Упражнение 7. «Продажа слона»

### Цель и возможности применения

Упражнение позволяет тренировать различные навыки проведения презентации: умение воздействовать на аудиторию наглядно, задействовать в своих целях пространство аудитории, использовать убеждающие слова и выражения и т.п.

### Описание упражнения

Группа разбивается на пары (это можно сделать разными способами, включая самый простой — объединившись в пару с соседом).

Затем группа заслушивает **инструкцию**:

*«Каждый из вас будет выступать в двух ролях — как представитель рекрутинговой компании, представляющий своего кандидата на должность, и как сам кандидат.*

*Тот из вас, кто сейчас является представителем рекрутингового агентства, в течение 5 минут должен взять интервью у соседа — «соискателя». После этого вы меняетесь ролями, и теперь уже интервью у партнера берет тот, кто ранее исполнял роль кандидата.*

*Затем в течение еще 10-12 минут каждый из вас должен подготовить выступление, цель которого — «продать» (отрекламировать) вашего кандидата сотрудникам кадровой службы или руководству фирмы (их роль исполнит вся наша группа). На выступление у вас будет не более 1 минуты».*

### Обсуждение

После заслушивания всех выступлений, группа обсуждает следующие вопросы:

- Какие выступления можно считать успешными, а какие — не очень?
- Какие приемы использовались успешными выступающими?
- Какие действия выступающих снижали эффективность презентации?



**Варианты**

Можно усилить соревновательный эффект упражнения, введя ритуал голосования за каждого кандидата.

**Дополнительные рекомендации**

В корпоративном тренинге желательно оставаться в профессиональном поле, то есть обсуждать реальные требования к кандидатам на реальные должности компании.

**Размер группы:** не больше 15 человек.

**Время:** 1-1,5 часа.

**Необходимые материалы:** ручки, бумаги, флип-чарт.



## Упражнение 8. «Хороший, плохой, злой...»

### Цель и возможности применения

Выполняя это упражнение, участники получают возможность потренировать у себя навык общения с разными типами аудиторий.

### Описание упражнения

Из группы вызываются несколько «добровольцев» (3-6 человек), желающих выступить перед аудиторией. Их просят перейти в другое помещение и дают следующую **инструкцию**:

*«Каждому из вас необходимо в течение 10-15 минут подготовить мини-презентацию (выступление на 3-4 минуты). Темы могут быть любые. Подготовившись, вы по очереди заходите в аудиторию и проводите свою презентацию. Слушатели имеют право задавать вам вопросы».*

Пока выступающие готовятся, тренер инструктирует тех, кто «сидит в зале». Все они делятся на три подгруппы.

- Первая подгруппа готовит вопросы агрессивного, нападающего плана.
- Вторая — нейтральные, проясняющие вопросы.
- Третья — слегка заискивающие вопросы.

Каждая подгруппа имеет право задавать свои вопросы только одному из выступающих, при этом кому именно задаются вопросы того или иного типа, решает тренер по своему усмотрению. Выступающие об этом «заговоре» не знают.

Каждая подгруппа имеет право задать по 4-5 вопросов.

### Обсуждение

Во время анализа упражнения участники группы обсуждают следующее:

- Как выступающие реагировали на вопросы?
- На какие вопросы проще отвечать, на какие — сложнее?



- Как справились с задачей те, кому задавали агрессивные вопросы?
- Какие варианты поведения возможны и наиболее эффективны в такой ситуации?
- Какие опасности таят в себе вопросы-подставки («Разъясните нам...»)?

### Варианты

Возможны модификации этого упражнения:

- слушатели одной из подгрупп получают задание демонстрировать агрессию уже в ходе выступления;
- слушатели не делятся на подгруппы, а получают одну инструкцию — задавать только агрессивные вопросы всем выступающим.

### Дополнительные рекомендации

Тренеру имеет смысл учитывать индивидуальные особенности выступающих при «подборе» для них того или иного типа вопросов.

Упражнение проходит более эффективно, если тренер снимает выступления на видеокамеру, а группа анализирует полученный видеоматериал.

Разбор взаимодействия в системе «человек—аудитория» можно проводить с опорой на теорию транзактного анализа.

**Размер группы:** 10-15 человек.

**Время:** 45-50 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 9. Большая игра «Презентация»

### Цели упражнения и возможности применения

Игра позволяет смоделировать целиком весь процесс подготовки и проведения презентации и подвести итоги работы по теме. В связи с этим она оптимальна как завершающая процедура тренинга «Эффективная презентация».

### Описание упражнения

Группа делится на 3-4 подгруппы численностью по 4-5 человек каждая. Далее дается подробная **инструкция** (дублируемая распечаткой):

*«Каждая подгруппа должна спланировать, подготовить и провести презентацию.*

*Тему презентации вы выбираете сами. Единственное условие — она должна быть связана с вашей профессиональной деятельностью.*

*К работе вы приступите сразу по окончании инструктажа и будете действовать в режиме реального времени.*

*Сейчас ... часов ... минут. Тренинг должен закончиться в ... часов ... минут, поэтому давайте сразу же оговорим время начала последней презентации. Она должна начаться не позже ... часов ... минут (примерно за час до официального времени завершения тренинга).*

*Все остальное вы планируете сами, согласовывая временной регламент с пожеланиями других команд.*

*Каждая подгруппа должна:*

- определить тему презентации;*
- составить приглашение на презентацию и в любой форме довести его до сведения гостей. В приглашении должно быть указано время (реальное!). Чтобы не было «накладок», надо согласовать время с другими подгруппами;*
- подготовить презентацию: составить тексты, распределить роли и назначить выступающих (постараться задействовать как можно большее количество членов подгруппы), создать плакаты, видеоролики, раздаточный материал и пр.*



Целевая группа презентации — мы, то есть люди, находящиеся в данное время в данном помещении. Длительность презентации может быть любой».

После этого команды начинают работать самостоятельно.

### **Обсуждение**

Все делятся впечатлениями от проведенной работы, обсуждают успехи и недочеты всех презентаций.

### **Варианты**

Усложнить задание можно, оговорив с участниками право тренера давать неожиданные вводные. Например, в последний момент оставить одной из команд на презентацию пять-семь минут, вместо запланированных пятнадцати.

### **Дополнительные рекомендации**

Упражнение проходит более эффективно, если тренер снимает презентации на видеокамеру, и группа анализирует лучшие из них.

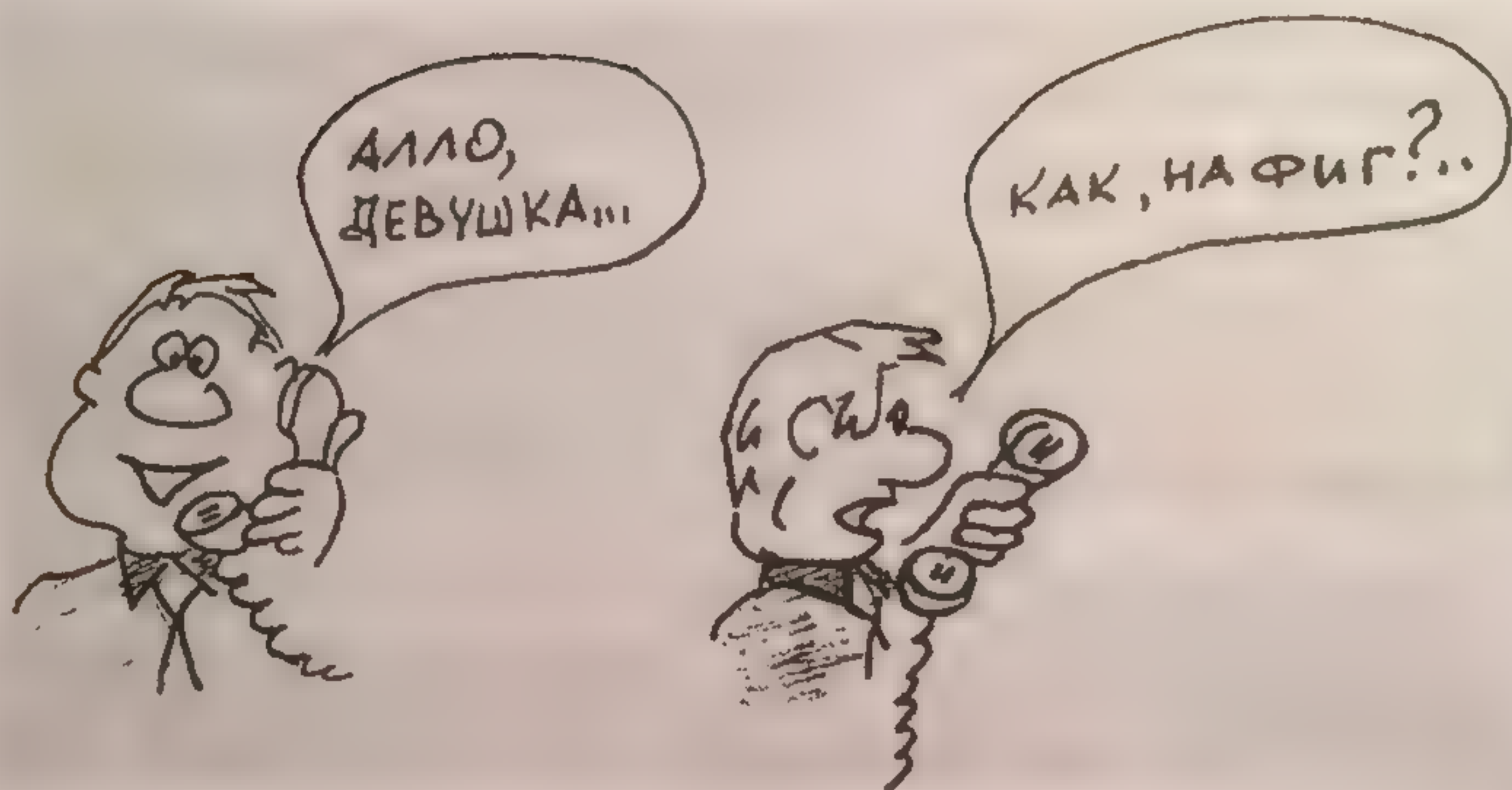
**Размер группы:** 8-20 человек.

**Время:** 2,5-3,5 часа.

**Необходимые материалы:** бумага, ручки, ватман, маркеры, флип-чарты.



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



*Та заводская проходная,  
что в люди вывела меня...*

Когда-то давно, больше четверти века назад, когда и слов-то таких — «корпоративная культура» — никто из нас не знал, мы обратили внимание на странную вещь.

Вновь набранные, милые и отзывчивые сотрудницы институтской библиотеки, куда мы бегали за учебниками, через 2-3 месяца работы превращались в самых настоящих мегер. Причем не вообще, а лишь по отношению к нам, студентам. Обнаружив у руководства библиотеки аналогичный стиль взаимодействия с «клиентами» и проанализировав ситуацию, мы поняли: они просто научаются быть такими.

Надо сказать, что этот стиль никак не распространялся на другие виды контактов. На старших курсах, будучи в дружеских



отношениях с директором библиотеки, мы убедились, что в личных контактах она вполне милая дама. Просто корпоративная культура такая!

2-3 месяца — и готово! Из тихой, мирной, интеллигентной де-вушки вырастает профессиональный цербер.

Корпоративная культура (КК) определяется как совокупность внутриорганизационных целей, ценностей, отношений, норм традиций и т.п., которые в конечном счете определяют стиль работы данной организации.

По сути, это система отношений в организации, воплощающаяся в ритуалах, символике, обычаях и пр. Наверху лежат такие глобальные вещи, как миссия организации, базовые предположения и т.д. В самом низу — то, как общаются между собой и ведут себя рядовые сотрудники. Допускается ли, скажем, жевать жвачку на рабочем месте или обсуждать одного клиента в присутствии другого.

Самое большое заблуждение, существующее у людей даже искушенных в управлении организациями: корпоративная культура — это что-то, «что мы будем внедрять потом, когда наладим бизнес». То, что мы решим позже. О чем подумаем завтра. И тогда уже начнем развивать и совершенствовать.

Вспоминается старый анекдот:

Советская делегация, проходя по Праге, увидела вывеску «Министерство морского флота». «Как же, — говорят, — у вас моря-то никакого нет, а министерство есть?» — «Ну и что? — ответили чехи. — У вас же есть министерство культуры!»

Здесь с точностью до наоборот. Корпоративная культура в организации есть, хотим мы этого или не хотим.

Можно не заниматься никакой корпоративной культурой. Игнорировать ее. Считать все это бредовой выдумкой пиарщиков и консультантов по бизнесу. Но корпоративная культура все равно будет. Сотрудники будут дышать воздухом своей организации, обучаться принятым формам общения и отношениям, впитывать корпоративные правила и нормы, заражаться привычками и традициями. Возникнув с момента приема на работу первого сотрудника (или даже раньше), корпоративная культура присутствует всегда, хотя и не всегда заметна.



Главное, что следует здесь иметь в виду, — это то, что изменить, улучшить сложившуюся КК гораздо сложнее, чем сразу попытаться отстраивать оптимальную в создающейся организации.

Иногда руководители признают существование КК. Предпринимают действия, должныствующие складывать и формировать определенную культуру. Заказывают себе корпоративный семинар или тренинг по КК для менеджеров или даже для низовых сотрудников, чтобы разъяснить, что и как они должны делать, как себя вести во внутриорганизационных отношениях.

Так опять-таки нет! Не выходит. Не хотят сотрудники быть такими, какими их хочет видеть начальник!

Увы! Корпоративная культура (как и известный процесс с рыбой) начинается с головы. Формирование и поддержание сознательно отстраиваемой КК всегда происходит строго по вертикали, сверху вниз. Только осознанно выработанная, тщательно прописанная, методично транслируемая и неукоснительно контролируемая система отношений, выполняемая самими создателями ее (руководителями) во всех уровнях и всех звеньях, действительна и выгодна организации.

Поэтому наиболее эффективны тренинги для руководства фирм и организаций.

КК (как и вообще отношения в организации) делится обычно на:

1. Официально декларируемую или *формальную*.
2. *Неформальную*, существующую как народный фольклор, на уровне слухов, сплетен, закулисных разговоров и интриг.

Понятно, что чем дальше они отстоят друг от друга, тем хуже для организации. Ибо это расхождение легко распознается вновь нанимаемыми сотрудниками и принимается ими. Не говоря уже об очевидной вредности любой системы двойных стандартов.

*Однажды на открытом тренинге при разработке модели КК гипотетической организации произошло следующее.*

*Подгруппой, разрабатывавшей ритуалы и символику, был предложен эскиз флага.*

*Подгруппа, ответственная за нормы, правила и дисциплину, ввела штрафы за опоздание.*



Далее, в общегрупповом обсуждении, идеи выдвигались в следующем порядке:

- флаг поднимать на флагштоке у офисного здания;
- подъем флага совместить с началом рабочего дня;
- пришедших после подъема флага считать опоздавшими и штрафовать.

*Все, круг замкнулся!*

К чести участников надо сказать, что они тут же среагировали: «Каково же будет отношение к флагу организации, если мы накрепко связываем его с угрозой денежного штрафа?»

Но именно эта несложная ситуация заставила всех задуматься о тонкостях внутриорганизационных отношений.

*На первом своем званом обеде поручик Ржевский взял вилочку для омаров не в ту руку.  
— Фи, какая невоспитанность! — сказала одна пожилая дама. С тех пор про поручика рассказывают всякие гадости.*



## Упражнения

### Упражнение 1. «Корпоративная культура»

#### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность участникам потренироваться в разработке КК гипотетической организации, увидеть на этом примере связи между составляющими КК.

#### Описание упражнения

Упражнение выполняется после лекции о корпоративной культуре.

Участникам предлагается разбиться на подгруппы. Далее следует разделить между подгруппами составляющие КК (традиции, ритуалы, коммуникации и пр.). Каждая подгруппа получает для разработки от одной до трех составляющих КК.

Тренер дает участникам следующую **инструкцию**:

*«Ваша задача совместно разработать составляющие корпоративной культуры мыловаренной фабрики. Каждая подгруппа разрабатывает свой аспект КК. На работу вам дается 30 минут, включая подготовку доклада».*

#### Обсуждение

После докладов проходит обсуждение каждой составляющей КК и их взаимосвязь.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 1,5-2 часа.

**Необходимые материалы:** листы ватмана, фломастеры.

Упражнение 2  
Цели и возможности  
Упражнение дает  
и закрепить на уров  
ной организации.

Описание упраж  
Часто в тренинга  
стникам следующ  
данный с продавцам

Группа получает

«Представьте се  
ет. Открываются е

Вы давно уже не  
жаемые и состояте  
сионалы продаж. К  
зин.

Сегодня нас с ва  
открылся очередной  
из высшего руковод  
набрать туда то  
школьной скамьи.  
Так вот.

Учить-то их, и  
и компьютерное о  
вещь — настоящие  
лучше нас с вами?

Внимание, за  
группы и за 10 ми  
и». Тогда войдет  
ни один внешний  
щий профессионал  
10 минут — 1  
давать ответы ма



## Упражнение 2. «Десять лет спустя»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность осознать, сделать наглядными и закрепить на уровне подсознания лучшие фрагменты КК реальной организации.

### Описание упражнения

Часто в тренингах с рядовым персоналом мы предлагаем участникам следующую игру (здесь мы описываем вариант, проводимый с продавцами крупного магазина).

Группа получает **инструкцию**:

*«Представьте себе, что прошло 10 лет. Ваш магазин процветает. Открываются все новые и новые филиалы.*

*Вы давно уже не начинающие продавцы, а, известное дело, уважаемые и состоятельные люди, мэтры, «совет старейшин», профессионалы продаж. Кто-то из вас возглавил отдел, кто-то — магазин.*

*Сегодня нас с вами попросили собраться по следующему поводу: открылся очередной магазин сети. И вот такая ситуация. Кому-то из высшего руководства, видимо, эксперимента ради, пришло в голову набрать туда только молодежь. Да не просто так, а прямо со школьной скамьи. Зеленых-презеленых. Неопытных-пренеопытных. Так вот.*

*Учить-то их, конечно, будут. И тренинги уже запланировали, и компьютерное обучение, но мы-то с вами знаем, какая важная вещь — наставничество. Кто же их подготовит к реальной работе лучше нас с вами?*

*Внимание, задание! Сейчас нужно будет разделиться на 3 подгруппы и за 10 минут разработать «Советы начинающему продавцу». Туда войдет самое важное и сокровенное — то, чего не знает ни один внешний тренер, но чем может поделиться только настоящий профессионал.*

*10 минут — 10 важных и реальных советов Начинающему продавцу вашего магазина».*



После подготовки имитируется собрание молодых начинающих «бойцов», на котором каждая подгруппа зачитывает свои «10 заповедей».

### **Обсуждение**

Обсуждаются результаты работы в подгруппах — насколько похожи списки советов, как отразилась в них существующая культура организации, что хочется в ней изменить.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 30-60 минут.

**Необходимые материалы:** бумага, фломастеры, листы ватмана.



### Упражнение 3. «Какая у нас культура?»

#### Цели и возможности применения

Целью данного упражнения является осознание менеджерами различного уровня реальной КК своей организации.

Желательно применять это упражнение в корпоративном тренинге, но при некоторой модификации оно может выполняться и в открытом тренинге.

#### Описание упражнения

Между членами группы распределяются составляющие корпоративной культуры (ритуалы, традиции, символика, коммуникации и т.д.), и участникам дается следующая *инструкция*:

*«Сейчас каждый из вас должен подробно описать существующие в организации формы реализации данного компонента КК. Например, каковы ритуалы в нашей компании?..»*

Далее проводится мини-конференция, на которой каждый участник представляет результаты своей работы.

#### Обсуждение

После этой работы проводится обсуждение того, что является собой КК организации в целом. Важно обсуждать корпоративную культуру компании, выделяя в ней то, что безусловно хорошо и не требует никаких изменений, а что — требует корректировки.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 30-50 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 4. «Язык как зеркало организации»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает участникам возможность проанализировать важнейший элемент культуры своей организации — язык общения.

### Описание упражнения

Участникам дается *инструкция*:

*«Каждый из вас должен составить список из 10-15 слов и выражений, характерных для языка общения в вашей организации».*

### Обсуждение

Обсуждается роль языка как отражения организационной культуры.

Анализируются характерные особенности языка, на котором общаются сотрудники между собой и с клиентами, выделяются и обсуждаются различия между «внутренней» и «внешней» речью, оценивается уровень лексики (строго официальный, разговорный, сниженный).

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 30 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



В одном из  
на собралась  
стояли сложе  
мага на них  
Сразу же  
ставления, бе  
ла командное  
нинга вид». Б  
ляцию.

Группа ус



# КОМАНДА



*Тебе судьбу мою вершить...*

В одном из тренингов по командообразованию волей случая группа собралась в не подготовленном к работе помещении. Стулья стояли сложенными «стопкой», флип-чарты не были разложены, бумага на них не была закреплена и т. д.

Сразу же после оглашения темы тренинга и короткого представления, без дополнительных объяснений ведущего, группа получила командное задание: привести комнату в «надлежащий для тренинга вид». Был введен жесткий запрет на разговоры и жестикуляцию.

Группа успешно справилась с заданием.

Неожиданный спонтанный разогрев дал хороший настрой и массу материала для обсуждения.



Командой называют группу людей, объединенных общей целью, работающих над единой задачей.

Хотя в обыденном понимании команда — это чаще всего просто группа дружно работающих сотрудников.

Бывают команды, постоянно работающие вместе, и команды временные, созданные для выполнения какой-то конкретной задачи.

Команда должна выполнять два вида функций:

- 1) направленные на задачу (поиск информации, выбор направления работы, участие в итоговых обсуждениях и т.д.);
- 2) поддерживающие (важнейшие из них — умение слушать, поддерживать и одобрять других).

И если первые осуществляются более или менее автоматически, то с поддерживающими дело обстоит хуже. О них не знают, и зачастую они в команде не выполняются. Между тем поддерживающие функции сродни нематериальным способам мотивации персонала. Хотя сами по себе они не обеспечивают достижение результата, но весьма ему способствуют.

Интересно, что команда как таковая организации не всегда нужна.

*Например, такая структура, как психологическая консультация, не предполагает командной работы. Консультирование происходит в системе «консультант—клиент», и команда консультантов возникает только для разрешения организационных проблем.*

Ни одна команда не существует без так называемых командных ролей. И если человек, выполняющий в команде определенную роль (например, роль лидера или изгоя), по каким-то причинам из нее выбывает, то «свято место пусто не бывает» — эту роль примет на себя другой человек. Одна из задач «командного» тренинга — дать каждому участнику возможность найти диапазон оптимальных для себя ролей.

Тренинги под общей рубрикой «Сплочение и работа в команде» по целям можно условно разделить на четыре вида:



1. *Сплочение* (психологическое, эмоциональное) людей, работающих в одной структуре.
2. *Развитие* у участников *навыков* командной работы.
3. *Обучение* работников руководящего звена *формированию* команд.
4. *Решение* какой-либо конкретной «производственной» задачи.

Но иногда команду вовсе не нужно спланивать.

Существует определенный перекоп в тренингах командообразования на российском рынке.

Тренеры, оптимизируя команду, больше всего заняты ее сплоченностью. Но сплоченность хороша для семьи, а для бизнеса одной сплоченности недостаточно, и если, например, в организации существуют не психологические, а организационные проблемы — напряжение сохранится, несмотря на эмоциональное сплочение группы.

Иногда для устранения напряжения бывает гораздо важнее сформулировать цели на уровне топ-менеджмента, транслировать их сотрудникам на личном уровне, оптимизировать бизнес-процессы.

Разрабатывая командный тренинг для подразделения, нужно учитывать тот факт, что бесполезно проводить сплочение в подразделениях, когда на уровне высшего менеджмента нет никакой команды или не прояснены цели. Иначе неизбежны курьезные ситуации, когда отдел после тренинга становится более сплоченным и начинает эффективнее реализовывать свои цели и задачи, оказывающиеся противоположными целям компании.

Важно, что в командном тренинге подразделения должен обязательно участвовать его руководитель. Совместно с руководителем происходит сплочение и обсуждается, что нужно изменить, чтобы стать идеальной командой, чтобы соответствовать поставленным целям. Исключать из процесса образования команды ее руководителя довольно странно.

Но проблема в том, что руководителю в этом процессе зачастую бывает очень некомфортно, так как в ходе тренинга он получает сразу слишком большую порцию обратной связи от под-



чиненных. Причем эта обратная связь не всегда бывает позитивной. Опытный руководитель и негативную обратную связь обычно в состоянии переварить и эффективно использовать, обратив в плюсы и прямую выгоду. Неопытный только получает стресс. И «все назад!» — принимает жесткие меры, чтобы скорее «закрыть клапан», то есть восстанавливает прежний стиль отношений, ведет себя авторитарно.

Сотрудники в тренинге разогрелись, почувствовали возможность быть наконец услышанными, ощутили близость желаемых изменений и, видя, что все остается по-старому, что их по-прежнему не хотят слышать, чувствуют неудовлетворенность: «Побазарили — и все...»

В таком случае желательно обратить бушующую энергетику группы в позитивное русло: в режиме посттренингового сопровождения организации обсудить ситуацию с участниками тренинга, опять же обязательно вместе с руководителем. Но все это уже переходит в формат консультирования организации.

**Чебурашка: «Гена, давай я понесу вещи,  
а ты понесешь меня!»**



## Упражнения

### Упражнение 1. «Карандаши»

#### Цели и возможности применения

Это упражнение позволяет подготовить группу к «серьезному» командному заданию и одновременно поднять веру участников в свои силы.

Его уместно использовать в качестве разминки.

#### Описание упражнения

Ведущий раздает всем по одному не заточенному карандашу и дает следующую *инструкцию*:

*«Разбейтесь на пары. Встаньте друг напротив друга. Прикоснитесь друг к другу кончиками указательных пальцев обеих рук.*

*А теперь поместите между кончиками пальцев карандаши, удерживая их только за торцы. Действуя «в связке», не давая карандашам упасть, подвигайте руками вверх-вниз, вправо-влево, по кругу. Попробуйте переместиться парой на другое место.*

*Аналогичное упражнение выполните, объединив пары в четверки, образовав круги.*

*И наконец, всей группой встаньте в круг, лицом в центр, и попробуйте, не роняя карандашей:*

- *подвигать руками,*
- *сузить круг, двигаясь всем к центру,*
- *расширить круг почти до вытянутых рук, пройти по кругу, по и против часовой стрелки — сначала медленно, потом побыстрее».*

#### Дополнительные рекомендации

Степень сложности задач ведущий определяет по ходу выполнения упражнения, оценивая физическую ловкость участников.

**Размер группы:** 6-16 человек.

**Время:** 3-5 минут.

**Необходимые материалы:** карандаши или палочки (аналогичных размеров) по количеству участников.



## Упражнение 2. «Необитаемый остров»

(модификация игры «Кораблекрушение»)

### Цели и возможности применения

Упражнение моделирует групповую дискуссию.

### Описание упражнения

Ведущий зачитывает описание ситуации:

*«Ваша группа летела на ковче-самолете и случайно попала неизвестно куда.*

*Оказалось, что это необитаемый остров, представляющий собой высоко поднятое над морем плато, имеющий обрывистые скалистые берега и узкую полосу земли внизу, на побережье.*

*На плато есть деревья, животные, пресная вода, то есть условия для жизни. На побережье нет ничего. Поэтому на острове можно просуществовать лишь несколько дней.*

*Исследуя остров, вы обнаруживаете в скале пещеру, и от случайно произнесенных слов, которых никто не запомнил, она неожиданно открылась. В ней есть любые предметы.*

*Каждый из вас может взять по 10 предметов. Советоваться с другими нельзя. Поделиться, обменяться предметами с другими участниками потом тоже будет нельзя.*

*Составьте список тех предметов, которые вы хотели бы взять из пещеры. Время на составление списка — 7-8 минут».*

После выполнения этой части задания группе дается следующая **инструкция**:

*«У каждого из вас есть по 10 предметов, однако ситуация такова, что вся группа может унести из пещеры только 10 предметов. В течение 20 минут вы должны посоветоваться между собой и составить единый, общегрупповой список.*



### Обсуждение

При анализе упражнения группа обсуждает следующие вопросы:

- Удалось ли участникам группы договориться? Если нет, то почему?
- Какие формы взаимодействия в группе способствовали достижению результата, а какие — препятствовали?
- Был ли в дискуссии лидер? Назначили его сознательно или он проявил себя сам?

В процессе обсуждения можно выйти на алгоритм принятия решения:

1. Постановка (выявление) проблемы.
2. Прояснение ситуации.
3. Перевод проблемы в задачу.
4. Формулирование и заслушивание вариантов решения.
5. Обсуждение последствий каждого из вариантов.
6. Принятие единого решения.

### Варианты

Упражнение можно продолжить, усложнив задачу — список предметов сокращается до пяти наименований, время принятия решения — 10 минут.

### Дополнительные рекомендации:

Степень условности в упражнении достаточно высока, поэтому от группы требуется высокий интеллектуальный уровень.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 40-120 минут.

**Необходимые материалы:** ручки, бумага.



## Упражнение 3. «Кот в мешке»

### Цели и возможности применения

Это упражнение дает возможность:

1. Продиагностировать эффективность работы данной группы.
2. Показать участникам, каким образом в процессе решения задачи происходит распределение и смена ролей в группе.
3. Продемонстрировать участникам возможность взаимодействия с партнерами без слов.

Упражнение имеет широкий спектр применения — от эмоционального разогрева группы (в таком случае акцент делается на победе в соревновании подгрупп) до серьезного видеоанализа группового взаимодействия.

### Описание упражнения

Группа разбивается на две части, подгруппы рассаживаются в разных углах помещения, перед каждой ставится стул с непрозрачным мешком на нем. В мешке лежит специально запутанная нетолстая, длинная веревка. Ведущий жестко вводит следующее **правило**:

*«В течение всего упражнения участникам запрещается общаться с другими при помощи слов или жестов».*

Также ведущий предупреждает участников — *«в этой игре побеждает та подгруппа, которая выполнит задание быстрее».*

Затем дается **инструкция**:

*«По моему сигналу вы должны открыть мешок и привести его содержимое в надлежащий вид».*

Как только обе подгруппы выполняют задание, то есть достанут клубок, распутают его и сматывают либо кольцами, либо клуб-



ком (возможны и другие варианты), дается *следующая инструкция*:

*«Вы должны с помощью веревки выложить какой-либо символ, букву, цифру, знак. Разрезать веревку нельзя».*

Упражнение считается завершенным, когда обе команды окончат работу.

### Обсуждение

После окончания упражнения группа обсуждает следующие вопросы:

- За счет чего победила одна из подгрупп?
- Как участники чувствовали себя, когда вынуждены были взаимодействовать в условиях ограничения каналов связи?
- Что в таких условиях выходит на первый план?
- Как в процессе работы распределялись роли в команде и менялись ли они по ходу игры?
- Почему некоторые члены команд не участвовали в работе?
- Прослеживалась ли в действиях команд какая-либо стратегия?

### Дополнительные рекомендации

Если группа небольшая и разделить ее на подгруппы не удастся, упражнение можно провести и без этого. Тогда необходимо ограничить время. При этом эффективность процедуры немного снижается.

**Размер группы:** 6-15 человек.

**Время:** 20-40 минут.

**Необходимые материалы:** два мотка нетолстой веревки, длиной 15-20 м, два непрозрачных мешка, секундомер.



## Упражнение 4. «Секрет Джованни»

(Предложено К. Фопелем)

### Цели и возможности применения

Это упражнение демонстрирует участникам эффективность кооперации, помогает им осознать роль внутрикомандной дисциплины и важность умения слышать друг друга.

Также оно дает возможность увидеть и оценить роль лидера в команде.

Упражнение, как правило, вызывает позитивную эмоциональную реакцию участников. Оно может быть использовано как «разогревающее» либо как «завершающий аккорд».

### Описание упражнения

Каждый член группы получает одну или несколько карточек, на каждой из которых написана одна фраза. (Количество получаемых участниками карточек зависит от количества людей в группе.)

На карточках написаны следующие фразы:

- Джованни слушает только музыку в стиле кантри.
- У Джованни аллергия на кошек.
- Джованни лысый.
- У Джованни нет машины.
- Джованни не умеет готовить.
- Единственное украшение Джованни — перстень с печаткой.
- Эгон Айгенсинн — тренер Джованни.
- Эгон Айгенсинн лежит в постели с гриппом.
- Лизы Лонгбайн сейчас нет в городе. Она снимает свой первый фильм «Охотник».
- Гарри Питтбул совершенно невиновен.
- Джованни очень тщеславный.
- Тетя Роза в Африке на сафари.

10-12-13

— Джованни  
— Поблиз  
— Белло  
— Белло н  
— Джован  
— У Джов  
— Эгон А  
— у Гарри  
— Лиза Л  
— Гарри  
— Джован

Показыва

Также ка

Ведущий

«Джован  
очень взволн  
сегодня вече  
ет участие  
зал: «Я не м

После э

«Ваша э  
но, если све  
Вся раб  
никаких за  
Задани  
три вопро  
— Что  
— Кто  
— Где

Работ  
не. Я буду



- Джованни никогда не ест суп.
- Поблизости от квартиры Марвина нет деревьев.
- Белло любит играть под кроватью Джованни.
- Белло не в воде.
- Джованни любит животных.
- У Джованни есть собака Белло. Белло шесть лет.
- Эгон Айгенсинн часто ходит в оперу.
- У Гарри Питтбула есть одна страсть: он печет кексы.
- Лиза Лонгбайн любит бриллианты.
- Гарри Питтбул часто ходит на рыбалку.
- Джованни приобрел государственные ценные бумаги.

Показывать свою карточку другим запрещается.

Также каждый получает копию Приложения.

Ведущий зачитывает следующий **текст**:

*«Джованни Великий — знаменитый тяжелоатлет. Сегодня он очень взволнован. Взволнован он потому, что отказался выступить сегодня вечером в показательном выступлении, в котором принимает участие его злейший соперник Гарри Питбул. Джованни сказал: "Я не могу пойти туда, пока я не нашел это"».*

После этого ведущий дает группе **инструкцию**:

*«Ваша задача — раскрыть секрет Джованни. Сделать это можно, если свести всю имеющуюся на карточках информацию воедино. Вся работа выполняется устно. Никто не имеет права делать никаких записей.*

*Задание будет считаться выполненным, если даны ответы на три вопроса:*

- Что потерял Джованни?
- Кто это похитил?
- Где это находится?

*Работа должна быть выполнена в максимально быстром темпе. Я буду следить за временем».*



После этого участникам раздаются карточки и ведущий дает сигнал к началу работы.

**Правильный ответ:**

*Утерян парик. Его похитил Белло. Парик находится под кроватью.*

**Обсуждение**

Анализ упражнения строится на обсуждении следующих вопросов:

- Как была организована работа?
- Какой была атмосфера в группе во время работы?
- Как и на что расходовалось время?

**Размер группы:** 8-23 человек.

**Время:** до 30 минут.

**Необходимые материалы:** карточки с фразами (23 шт.); карточки с приложением (по числу участников).

КОМАНДА

## ПРИЛОЖЕ

Что было

- Малень
- Билет в
- Парик
- Красны
- Рецепт
- Брилли

Кто это

- Белло,
- Эгон А
- Лиза Л
- Гарри
- Его лю

Где это

- В город
- Под кр
- В стира
- На дер
- В его к



**ПРИЛОЖЕНИЕ К УПРАЖНЕНИЮ*****Что было потеряно?***

- Маленький котенок
- Билет в оперу
- Парик
- Красный кабриолет
- Рецепт кекса
- Бриллиантовое кольцо

***Кто это похитил?***

- Белло, собака
- Эгон Айгенсинн, тренер Джованни
- Лиза Лонгбайн, его подруга
- Гарри Питбулл, его соперник
- Его любимая тетя Роза

***Где это находится?***

- В городском парке
- Под кроватью
- В стиральной машине
- На дереве
- В его купальном халате



## Упражнение 5. «Красная шапочка»

(Предложено А. Панфиловой)

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет группе смоделировать командное взаимодействие при решении творческой задачи.

### Описание упражнения

Группа делится на три подгруппы и получает *инструкцию*:

*«На фестивале “Сказочный лес” различные кинофирмы представляют свои версии фильмов, снятых по мотивам сказки “Красная шапочка”.*

*В конкурсе участвуют три киностудии.*

*Первая — американская киностудия, поставившая фильм ужасов со всеми сопутствующими кошмарами.*

*Вторая — французская, она представляет мелодраму. Нежную, романтическую историю с драматическими событиями, но со счастливым финалом.*

*И третья фирма — из Италии — предлагает детективный вариант “Красной шапочки”. В этом фильме не обошлось без мафии, стрельбы и неутомимой журналистки в красном берете.*

*У вас есть 20-30 минут для подготовки и 3-5 минут для демонстрации своей киноленты».*

### Обсуждение

В основе обсуждения упражнения лежит анализ командных ролей.

Хорошо, если будут затронуты следующие вопросы:

- Эффективно ли было взаимодействие участников в ходе выполнения задания?
- Был ли кто-то, кто не полностью реализовался или вообще не был услышан?



- Кто был лидером в каждой подгруппе?
- Различными ли были типы лидерства в разных подгруппах? Какими они были?

### Дополнительные рекомендации

Это задание лучше давать к концу тренинга, когда группа хорошо разогрета на ролевую игру. В противном случае упражнение выполняется с трудом или может совсем не получиться.

**Размер группы:** 12-15 человек.

**Время:** 40-60 минут.

**Необходимые материалы:** карточки с названием стран для жеребьевки.



## Упражнение 6. «Пластилин»

### Цели и возможности применения

Это упражнение дает группе возможность:

1. Почувствовать большую ценность кооперации по сравнению с конкуренцией.
2. Наладить реальное взаимодействие между участниками.
3. Рассмотреть возможные стили работы в команде.

### Описание упражнения

Группа делится на пары. Партнеры садятся друг напротив друга. На столики между ними кладется по большому комку пластилина. Все завязывают себе глаза.

Тренер дает *инструкцию*:

*«Вам нужно слепить из этого комка пластилина одну общую фигуру.*

*Фигура может быть любая.*

*Разговаривать и подглядывать запрещается.*

*На выполнение задания вам дается 5 минут».*

### Обсуждение

Группа обсуждает следующие вопросы:

- Какой стиль взаимодействия выбрала каждая пара — кооперацию или конкуренцию?
- Какой стиль оказался продуктивнее?
- Как реализовывался тот или иной стиль?
- Было ли распределение ролей в паре — на ведущего и ведомого?

### Варианты

Задание можно упростить содержательно и технически:

- позволив участникам выполнять его с открытыми глазами;



- конкретизировав задание («надо слепить морскую звезду, снеговика» и т.д.);
- заменив лепку на рисование одним карандашом.

### Дополнительные рекомендации

Сложный вариант упражнения (с пластилином) лучше делать в небольших группах.

В зависимости от этапа групповой динамики и размеров группы делить участников на пары можно по случайному признаку (например, по счету) либо по выбору тренера. Работа в разнополых парах, как правило, снижает агрессию и усиливает позитивную энергетику группы.

**Размер группы:** от четырех человек.

**Время:** 15-30 минут.

**Необходимые материалы:** столики — на каждую пару по одному, пластилин, повязки на глаза.



## Упражнение 7. «Реальная проблема»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает группе возможность почувствовать эффект от практического применения полученных знаний и навыков. Оно уместно и эффективно при проведении корпоративного тренинга.

### Описание упражнения

В упражнении участвует вся группа. Ведущий дает следующую инструкцию:

*«Подумайте над тем, какие проблемы реально существуют в вашей организации. Пусть каждый выберет две-три проблемы и опишет их в своей тетради. Советоваться с другими нельзя, решение должно приниматься самостоятельно. Проблемы должны касаться вас и быть достаточно конкретными. На выполнение этого задания вам дается 10-12 минут».*

После того как все участники опишут проблемы в своих тетрадях, им дается следующая инструкция:

*«Сейчас из всех обозначенных вами проблем нам надо будет выбрать одну, наиболее важную для организации и касающуюся большинства членов группы. Вы должны сделать это за 20-25 минут».*

Форму работы группа выбирает самостоятельно, чаще всего это групповая дискуссия. Хорошо подготовленная группа может провести отбор поэтапно, разбившись сначала на подгруппы. После того как будет выбрана одна, самая актуальная проблема, группа переходит к следующему этапу упражнения.

*«В течение 30 минут группа должна разработать комплекс мер, способствующих разрешению или снятию остроты данной проблемы. По итогам работы один из членов команды должен будет сделать короткий доклад (на 3-6 минут)».*

Обсуждение  
В основе обсуждения  
• Какие освоенные  
и действия ис  
этого упражнен  
• Что не получи  
Очень продуктив  
боты группы с анало  
нинга.

### Варианты

При необходимо  
дательное упражнени  
«Выступление на со

### Дополнительны

Это упражнение  
ние тренинга.  
Эффективность  
ты будут сняты на

### Размер группы:

Время: 1,5-2 ч

### Необходимые



### Обсуждение

В основе обсуждения лежат следующие вопросы:

- Какие освоенные на тренинге приемы, навыки, формы взаимодействия использовались участниками при выполнении этого упражнения?
- Что не получилось и почему?

Очень продуктивно сравнение эффективности командной работы группы с аналогичными действиями на ранних этапах тренинга.

### Варианты

При необходимости можно развернуть итоговый доклад в отдельное упражнение — провести его как «пресс-конференцию», «выступление на совете директоров» и т.п.

### Дополнительные рекомендации

Это упражнение желательно проводить как итоговое упражнение тренинга.

Эффективность упражнения повысится, если отдельные этапы будут сняты на видеокамеру и проанализированы.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 1,5-2 часа.

**Необходимые материалы:** бумага, ручки.



## Упражнение 8. «Сложить фигуру»

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет разогреть группу для командной работы и дать членам группы возможность предварительно оценить свои индивидуальные особенности и возможности своей работы в команде.

### Описание упражнения

Группа делится на несколько команд (по 2-5 человек).

Каждая команда получает конверт с набором разноцветных частей геометрических фигур и **инструкцию**:

*«Задание, которое вам предстоит выполнить, состоит из трех этапов.*

*Вначале каждая команда должна решить, какого цвета фигуру она будет составлять.*

*После этого вы должны собрать у себя все детали одного цвета, обмениваясь с другими командами.*

*На третьем этапе вы должны сложить из этих деталей целую фигуру.*

*Побеждает та команда, которая сделает всю работу быстрее других».*

### Обсуждение

Обсуждаются распределение ролей в командах, наличие и смена лидера, организация всего хода работы, выстраивание взаимодействия с «внешними структурами», причины возникновения (или отсутствия) конфликтов.

Желательно, чтобы каждый ответил на вопрос: «Как я ощущал и проявил себя в командной работе?»

### Варианты

Возможна модификация упражнения с использованием деталей конструктора «Лего». В таком случае потребуется заранее раз-

команда

работать и изготовить  
нию которых будут

Дополнительные

В базовом виде  
может проводиться  
вующего.

Размер группы:

Время: 10-20 м

Необходимые  
(картона), разреза  
чайном порядке  
должно соответс



работать и изготовить или нарисовать модели, к конструированию которых будут стремиться команды.

### **Дополнительные рекомендации**

В базовом виде упражнение достаточно несложное и вполне может проводиться в начале тренинга, в качестве разогревающего.

**Размер группы:** 8-20 человек.

**Время:** 10-20 минут.

**Необходимые материалы:** геометрические фигуры из бумаги (картона), разрезанные на несколько частей, смешанные и в случайном порядке разложенные в конверты. Количество наборов должно соответствовать количеству команд.



## Упражнение 9. «Спасение медведя»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает участникам возможность:

- потренировать навыки командной работы в режиме мозгового штурма;
- отработать взаимодействие на разных этапах мозгового штурма;
- «примерить» на себя различные командные роли.

### Описание упражнения

Группа размещается вокруг большого стола.

Ведущий в форме экспресс-лекции напоминает участникам распределение ролей, этапы и правила работы в мозговом штурме. При этом можно выносить ключевые позиции на доску, демонстрировать слайды или просматривать соответствующие методические материалы.

Далее тренер описывает членам команды ситуацию и обозначает **проблему**, которую надо разрешить.

*«Некоему зоопарку был нужен медведь. Медведя отловили в сибирских лесах. Посадили в просторную клетку и водным путем, сначала по реке, потом по Северному морскому пути и каналам, доставили к месту назначения. В силу объективных причин путешествие заняло несколько месяцев. К прибытию медведя в зоопарке была подготовлена новая, тщательно оборудованная, обширная территория.*

*Однако за время путешествия медведь так привык к своей клетке, что, когда ее поставили в этот новый вольер, не захотел ее покидать. Дальнейшее пребывание медведя в клетке грозило ему гиподинамией, ожирением и т. д. Поэтому срочно была созвана группа экспертов для разрешения проблемы».*

После этого группа получает **инструкцию**:

*«Вы — та самая группа экспертов. В течение 20 минут вы должны, обсудив проблему, разработать программу действий для сотрудников зоопарка. По итогам реализации этой программы мед-*



*ведь должен добровольно, без психических травм, покинуть клетку и начать осваивать территорию вольера».*

Через 20 минут группе предлагают доложить итоги работы — огласить программу.

### Обсуждение

После окончания упражнения группа обсуждает следующие вопросы:

- Удалось ли выполнить инструкцию и четко держать роли?
- Кому не удалось и почему?
- Что самое сложное в использовании техники мозгового штурма?
- Имели ли место непродуктивные потери времени? На каком этапе?
- По каким причинам?
- Какие основные ошибки были допущены?

### Варианты

Можно проводить упражнение в соревновательном ключе, разделив группу на две команды.

Возможен более развернутый вариант, с защитой своих проектов каждой из команд и (или) выработкой совместной программы.

### Дополнительные рекомендации

В силу «беспроектности» задания это упражнение подходит для любой группы.

Использование видеоанализа повышает эффективность процедуры.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 40-90 минут.

**Необходимые материалы:** бумага, ручки, лист ватмана, фломастеры.



## Упражнение 10. «Фермеры»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность участникам потренировать навыки командной работы, демонстрирует большую эффективность групповой работы при решении определенного типа задач.

### Описание упражнения

Группе дается *инструкция*:

1. Ведущий объявит вам, когда следует начать работу.
2. Каждый участник получит фрагмент информации. Выданный вам текст нельзя показывать другим. Произносить его можно.
3. Когда вы обменяетесь информацией между собой, вам станет ясно, в чем заключается задание. Далее вам следует определить, как вы будете его выполнять.
4. Когда вы решите, что справились с поставленной задачей, назовите ответ ведущему, который оценит его правильность.
5. Если работа окажется завершенной не полностью или к этому моменту вы сделаете больше, чем требовалось, ведущий скажет, что вам следует продолжить работу, но вы не получите дополнительных инструкций о том, что вы сделали правильно, а что — нет.
6. В работе мы просим вас соблюдать следующие правила:
  - после начала работы нельзя обращаться к ведущему с вопросами, все сомнения должны разрешаться в группе;
  - нельзя показывать фрагменты полученной вами информации другим членам группы;
  - ничего нельзя записывать.
7. На выполнение задания дается ровно 20 минут.

Ведущий раздает участникам листы с текстом и дает сигнал к началу работы. После этого группа выполняет задание.

Чемоданчик

Группа сможет пр  
рирует информацию

прозаик	бунгало
критик	хата
поэт	изба
журналист	коттедж
драматург	ранчо

Правильный отве  
Грузовик водит

### Обсуждение

После завершения  
успеха (неуспеха) г  
функции, направле  
живающие функции

### Дополнительные

Упражнение пр  
альному потенциа  
группы. Целесообр  
та, когда группа у  
завершающего тре  
упражнением в це

Тренеру нужны  
ситуации в случае

Размер группы

Время: 1 час.

Необходимые  
мации.



Группа сможет правильно выполнить задание, если структурирует информацию следующим образом:

прозаик	бунгало	голуби	орехи	грузовик
критик	хата	кошка	слива	спорт. автомобиль
поэт	изба	собака	вишня	мотоцикл
журналист	коттедж	шимпанзе	персики	автобус
драматург	ранчо	крысы	яблоки	лимузин

**Правильный ответ:**

*Грузовик водит прозаик. Яблоки выращивает драматург.*

**Обсуждение**

После завершения работы над задачей обсуждаются причины успеха (неуспеха) группы, а также то, как группа осуществляла функции, направленные на выполнение задачи, и как — поддерживающие функции.

**Дополнительные рекомендации**

Упражнение предъявляет высокие требования к интеллектуальному потенциалу участников и уровню организованности группы. Целесообразно использовать его ближе к концу тренинга, когда группа уже разогрета. Оно может выполнять функцию завершающего тренинг экзамена, а может быть вторым-третьим упражнением в цепочке аналогичных.

Тренеру нужно обязательно продумать варианты выхода из ситуации в случае неуспеха группы.

**Размер группы:** 5-15 человек.

**Время:** 1 час.

**Необходимые материалы:** карточки с фрагментами информации.



## ПРИЛОЖЕНИЕ К УПРАЖНЕНИЮ

1. Хозяин собаки является соседом владельца дома со сливовым садом.
2. Драматург разводит белых крыс.
3. Человек, живущий в бунгало, разводит голубей.
4. Только один дом находится на востоке.
5. Соседом поэта является владелец автобуса.
6. Каждый дачник живет в своем типе дома.
7. У соседа поэта — шимпанзе.
8. Хозяин собаки живет в вишневом саду.
9. Прозаик живет по соседству с хатой.
10. Одно из заданий группе: определить, кто является водителем грузовика
11. Дома в поселке стоят полукругом, один рядом с другим.
12. Поэт живет в избе.
13. Журналист выращивает персики.
14. Лимузин стоит во дворе ранчо.
15. Каждый дачник разводит свой вид живности.
16. Критик живет рядом с прозаиком.
17. Мотоцикл принадлежит живущему в избе дачнику.
18. Одно из заданий группе: решить, кто выращивает яблоки.
19. Владелец кошки живет по соседству с дачником, выращивающим грецкие орехи, причем восточнее его.
20. Вашей группе дано менее трех заданий.
21. Кости собаке приносят к воротам избы.
22. Только один дом в поселке находится на западе.
23. Каждый дачник пользуется своим видом транспорта.
24. Веселые крысы гуляют по двору ранчо.
25. Изба занимает самую северную позицию в поселке.
26. Каждый дачник выращивает свой вид деревьев.
27. Ранчо стоит рядом с коттеджем.
28. Критик ездит на спортивном автомобиле.
29. Прозаик разводит голубей.
30. Только прозаик живет западнее поселка.



# ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ



*Разговоры, разговоры,  
слово к слову тянется...*

Переговоры — важнейшая составляющая любого бизнеса, поэтому тренинги, посвященные тонкостям переговорного процесса, уже много лет пользуются спросом на рынке.

Переговоры. Казалось бы, что тут сложного?

Сели за стол, обсудили проблему, нашли общее во взглядах, порадовались, обозначили различия, привели аргументы, чуть-чуть «понажимали», чуть-чуть поуступали и договорились (или не договорились).

В целом все так. Но так, легко и гладко, идут переговоры не «в жизни», а в учебных упражнениях, да и то только на абстракт-



ном материале, не затрагивающем участников тренинга эмоционально.

*«Компания "Азиатская связь" хочет арендовать помещения для своих торговых точек на одних условиях, а фирма "Шишкин и сыновья" сдает их на других. Договоритесь!»*

И договариваются. Деньги не свои, сроки виртуальные, почему бы нет?

В подобных упражнениях хорошо отрабатываются лишь отдельные элементы переговорного взаимодействия (например, вступление в контакт).

Другое дело, когда задание приближено к реальной практике (не обязательно профессиональной), когда в нем, хоть в малейшей степени, «зацепляются» собственные интересы, а роли перекликаются с реально исполнявшимися или исполняемыми в жизни.

Здесь очень быстро на первый план выходят индивидуальные особенности участников, эмоции начинают захлестывать. Собственная агрессия выходит из-под контроля, а то, что необходимо делать с агрессией собеседника, как правильно взаимодействовать — забывается. Вот здесь мы имеем достойный информативный материал для анализа и возможность для реальных изменений неэффективных поведенческих паттернов (особенно если использовалось видео)!

Как правило, в таких упражнениях как в капле воды отражаются все огрехи не искусственного в переговорах человека.

Чаще всего это **формальное проведение** (или игнорирование) **вступительного этапа** — налаживание контакта, произнесение комплиментов, улыбки, недостаток или отсутствие «словесных амортизаторов» в процессе переговоров.

На первый план часто выходит важная тема тренинга деловых переговоров, не теряющая с годами актуальности — **«Невербальные компоненты общения»**.

В переговорах необходимо контролировать свое состояние и отслеживать и распознавать состояние оппонента. Это всегда дает

деловые переговоры

дополнительную  
создать, а тело

При всей ра  
ний, на практи  
ной применимо

стандарт: «Расс  
и тут же — «А  
так удобно и в

Распростра  
реговоров. Или

бывает смеще  
этим и, естест  
чине соверша  
держат генер

Другая о  
ловека от про

сто восприни  
напряжения  
ным агресси  
переговорам

вило успешн  
позициях.

Еще од  
В этом случ  
шания, при  
ставляющая

Это все  
рых — по  
участников

вы, сторон  
да идет со  
реговоров

но «ловят  
«Мани  
популярн



дополнительную информацию о партнере, так как «язык может соврать, а тело не врет».

При всей разработанности и популярности этой сферы знаний, на практике имеет место критическое отношение к реальной применимости известных знаний и техник. Этаким двойной стандарт: «Расскажите, что означает, если человек чешет нос?» и тут же — «А я сижу, скрестив руки на груди, потому что мне так удобно и вовсе это не закрытая поза!»

Распространенная переговорная ошибка — *уход от цели переговоров*. Или непояснение ее сторонами. Следствием обычно бывает смещение акцента на процесс, потеря времени в связи с этим и, естественно, получение нежелательных эмоций по причине совершаемых ошибок. Самое сложное здесь — научиться держать генеральную линию, видеть цель и к ней идти.

Другая ошибка — это несоблюдение принципа *отделения человека от проблемы*. Несогласие партнера с твоими взглядами часто воспринимается как личная обида. В этом случае нарастание напряжения во взаимодействии очень быстро приводит к взаимным агрессивным выпадам и в конечном итоге — к загубленным переговорам. Не всегда выполняется сторонами важнейшее правило успешных переговоров: основываться на интересах, а не на позициях.

Еще одна типичная ошибка — *не слышать другую сторону*. В этом случае тренировка старых добрых приемов активного слушания, при всей их понятности и очевидности, — важная составляющая процесса обучения.

Это все при «честных», партнерских переговорах, цель которых — поиск взаимоприемлемого решения, выигрыш для обоих участников. А при «нечестных», более напоминающих поле битвы, сторонами часто используются манипулятивные тактики. Тогда идет соревнование — «кто кого перехитрит». Держать цель переговоров становится еще сложнее, так как партнеры неосознанно «ловятся на манипуляции»

«Манипулятивные техники в переговорах» — пожалуй, самый популярный сегодня из переговорных тренингов. Владеть манипу-



лятивными техниками самим, распознавать у оппонента — основной запрос участников на таких тренингах.

Манипуляции — это всегда действия или сообщения, которые подразумевают скрытое воздействие, имеют «двойной посыл». Соответственно, чтобы противостоять им, нужно держать в голове перечень наиболее используемых манипуляций и в то же время иногда использовать их самому. Вопрос об этике использования манипуляций в бизнес-переговорах не имеет однозначного ответа.

Интересно и отчасти парадоксально то, что на тренингах чаще заинтересованы в обучении тонкостям манипулятивного воздействия те, кто и без того владеет ими и активно пользуется.

Не отставая в популярности, в ногу с «Манипулятивными техниками» в последнее время шагает тема «Жесткие переговоры».

Жесткие переговоры характеризуются такими признаками:

- Победа важнее договоренности.
- Победа важнее сотрудничества.
- Результат важнее отношений.
- В переговорах — партнер, в жестких переговорах — противник.
- Установка: «Не важно, договоримся мы или нет, но вы должны принять мои условия, и все!»

Сильная сторона диктует условия, демонстрируя свое превосходство, слабой стороне остается только гадать — насколько противник пускает пыль в глаза и выйти из ситуации с наименьшими потерями.

Скажем прямо, не доводилось вести тренинги по переговорам, имеющие целью подготовку участников к взаимодействию на «высшем уровне» — с флажками государств, минеральной водой и прочими атрибутами.

Обычно запрос гораздо приземленнее: научиться готовиться к переговорам, правильно вести себя в процессе (кстати, хорошо бы узнать, каков он, этот процесс?), правильно разговаривать — научиться слушать и слышать другого, самому говорить

Деловые переговоры  
убедительно, против  
ны, больше узнать о

Вспоминается  
переговоров: «Науч  
рос серьезных люде  
о последствиях, нау  
ки всегда будут опр

Это не просто  
гда, наверное, это  
гармонию.

Не требуйте эт

Мани

Идут мужик

Верблюд: «Ж

поехали на а

Идут дальш

Верблюд: «Д

поехали на

Идут дальш

Верблюд: «

поехали на

Сели в авт

Верблюд: «

ется!»

Мужик ра

пешком!»

Верблюд:



убедительно, противостоять агрессивным нападкам другой стороны, больше узнать о теории вопроса.

Вспоминается запрос с одного из тренингов по искусству переговоров: «Научите нас выигрывать всегда!» Серьезный запрос серьезных людей! Мы отшутились, что однажды, не подумав о последствиях, научили этому адвокатов. Теперь все преступники всегда будут оправданы.

Это не просто невозможно — выигрывать в переговорах всегда, наверное, это внесет необратимые изменения в мировую гармонию.

Не требуйте этого и от себя!

#### *Манипулятивные технологии в переговорах*

*Идут мужик с верблюдом по пустыне.*

*Верблюд: «Жарко, мужик, копыта в песок проваливаются, поехали на автобусе!»*

*Идут дальше.*

*Верблюд: «Жарко, мужик, копыта в песок проваливаются, поехали на автобусе!»*

*Идут дальше.*

*Верблюд: «Жарко, мужик, копыта в песок проваливаются, поехали на автобусе!»*

*Сели в автобус, поехали.*

*Верблюд: «Жарко, мужик, трясет, голова в потолок упирается!»*

*Мужик разозлился: «Не поймешь тебя, то на автобусе, то пешком!»*

*Верблюд: «Ну, мужик, какой ты нудный...»*



## Упражнения

### Упражнение 1. «Разведка боя»

#### Цели и возможности применения

Упражнение разогревающее, способствует погружению участников в тему. Может проводиться как часть процедуры знакомства.

#### Описание упражнения

Участникам, сидящим в кругу, предлагается развернуться друг к другу и образовать пары. Можно поделиться на пары и по принципу, кто кого меньше знает. Группе дается **инструкция**:

*«Вам нужно провести переговоры в парах. Задача — собрать как можно больше информации о партнере, стараясь дать как можно меньше информации о себе.*

*Время — 5 минут».*

#### Обсуждение

После завершения переговоров тренер предлагает группе обсудить следующие вопросы:

- Что получилось, что не получилось?
- Какие тактики и стратегии были выбраны?
- Какая тактика оптимальна при таком задании?

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 15-20 минут.



## Упражнение 2. «Антикварная лавка»

### Цели и возможности применения

В упражнении демонстрируется использование манипуляций в переговорном процессе.

### Описание упражнения

Приглашаются четверо желающих поучаствовать в упражнении. Они садятся за стол переговоров.

Далее ведущий дает **общую инструкцию**:

*«Двое из вас становятся продавцами, двое — покупателями.*

*Продавцы — это хозяева антикварной лавки, они продают старинное блюдо, а покупатели хотят его приобрести, но оно с царапиной и дорого стоит.*

*Вам нужно договориться о цене».*

После этого дается закрытая **инструкция «покупателям»**:

*«Ваша задача — создать впечатление, что желанное соглашение почти в руках.*

*Все детали соглашения выстраиваются в стройную картину, и в этот момент вы заявляете: “Если мы сможем утрясти и эту мелочь...” — и так несколько раз.*

*Ваша задача — поддерживать у оппонентов предвкушение близкого заключения соглашения.*

*Такой прием называют “висящей морковкой”.*

*Вам отводится 8-10 минут на подготовку, затем начинаются переговоры. Они продолжаются 5-7 минут».*

### Обсуждение

В обсуждении участникам предлагается ответить на следующие вопросы:

- Что они чувствовали во время переговоров?
- Удалось ли реализовать инструкцию?



- Что увидели наблюдатели, какие приемы использовались?
- Используются ли эти приемы в реальной практике?
- Как справляться с манипуляциями?

### Варианты

Возможны любые темы переговоров, например, заказчик требует поставку оборудования (бананов, автомобилей) 15-го числа, вы можете поставить только 25-го.

Возможно деление всей группы на четверки и одновременное или последовательное проведение переговоров с различными закрытыми инструкциями-манипуляциями (см. Приложение). Минус «одновременного» варианта — невозможность видеосъемки.

**Размер группы:** 8-20 человек.

**Время:** 30-60 минут.

**Необходимые материалы:** заранее распечатанные инструкции-манипуляции (см. приложение).

Деловые пер

ПРИЛОЖИ

Провоциро

Постарай  
няющихся. В  
непонимание

Допытыв  
партнеров н  
рассматриват

Иллюзия

Вы долж  
выражать го  
проявление  
можность р  
полномочий  
уступки.

Вы как  
ки, а сами

Заплани

После а  
в каком-то  
уступку в д  
ном вопро  
лать вам у

Провои  
значим

Вы дол  
бы он сам  
руете, что



**ПРИЛОЖЕНИЕ К УПРАЖНЕНИЮ*****Провоцирование защитных реакций***

Постарайтесь поставить ваших оппонентов в позицию обороняющихся. Ваша тактика — как можно дольше демонстрировать непонимание чужой позиции или сомнение в ее правильности.

Допытывайтесь, выражайте сомнения, говорите, что позиция партнеров не совсем разумна или неконструктивна, даже если рассматривать ее с точки зрения их интересов.

***Иллюзия сотрудничества***

Вы должны выражать понимание проблем другой стороны, выражать готовность к сотрудничеству, поддержку, ободрение, проявление симпатии, но одновременно демонстрируйте невозможность решить этот вопрос в силу отсутствия у вас должных полномочий, времени, средств и т.д. Провоцируйте партнера на уступки.

Вы как бы пытаетесь «всучить партнерам обертку от конфетки, а сами — получить конфетку».

***Запланированные уступки***

После активных возражений вы соглашаетесь сделать уступку в каком-то вопросе, побуждая партнера сделать вам встречную уступку в другом. Ваша задача — сделать уступку во второстепенном вопросе, а затем, надавливая на партнера, побудить его сделать вам уступку в главном пункте разногласий.

***Провоцирование интереса к себе. Повышение собственной значимости***

Вы должны произвести такое впечатление на оппонента, чтобы он сам захотел развивать отношения с вами. Вы демонстрируете, что у вас широкие перспективы, связи, возможности.



## Упражнение 3. «Агрессор»

### Цели и возможности применения

Упражнение направлено на тренировку уверенного поведения. Участники имеют возможность потренировать навык взаимодействия с агрессивным оппонентом, прочувствовать и обсудить отличия агрессивного и уверенного вариантов поведения в переговорах.

### Описание упражнения

В упражнении имитируется переговорный процесс. Переговоры проводятся между двумя подгруппами. Одна из подгрупп получает закрытую *инструкцию*:

*«Сейчас мы с вами окажемся за столом переговоров. Кто-нибудь из членов вашей подгруппы должен занять выраженную агрессивную позицию. Основной смысл его действий — вывести другую сторону из равновесия, нарушить ее планы. Запланируйте высказывания, неожиданные для партнера, способные дезорганизовать его.*

*Задавайте неожиданные вопросы, высказывайтесь резко критически. Например: «Нам не о чем говорить при такой вашей позиции» или «Какого черта мы здесь тратим время?»».*

Тема для переговоров предлагается ведущим либо определяется самими участниками.

Иногда за основу берется реальный случай из опыта кого-либо из членов группы.

### Обсуждение

После завершения процесса переговоров группа обсуждает следующие вопросы:

- Каковы были реакции второй стороны (была ли продемонстрирована ответная агрессия или, наоборот, попытка оправдания)?
- Удалось ли нейтрализовать агрессивные выпады?
- От чего зависит та или иная реакция на агрессивный выпад?



- Как часто приходится быть в переговорах агрессивным?
- Каковы плюсы и минусы такого поведения?

Разбираются также приемы и тактики грамотного взаимодействия с агрессивным оппонентом.

### Варианты

Можно проводить упражнение по такому алгоритму:

1. Демонстрационный этап (участвуют четыре человека — переговоры «два на два»).
2. Видеоанализ, разбор теории.
3. Тренировка в микрогруппах.
4. Общегрупповое обсуждение.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 20-40 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 4. «Отказать два раза»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность почувствовать разницу в восприятии различных формулировок отказа.

Участники осваивают психологически грамотную, необидную для собеседника, корректную, но категоричную форму отказа.

### Описание упражнения

Ведущий обращается по очереди к двум-трем членам группы с какой-либо немыслимой просьбой (одолжить на две недели машину из-за поломки своей и т. п.).

Как правило, участники догадываются о том, что это провокация со стороны ведущего, и отказывают.

Далее, после короткого обсуждения форм отказа, следует инструкция:

*«Обратитесь к соседу с какой-нибудь несложной просьбой (одолжить ручку, блокнот). Сосед должен обязательно отказать, начав со слова "нет"».*

Упражнение выполняется всеми по кругу.

Обсуждаются ощущения человека, услышавшего резкое «нет!» в ответ на просьбу.

Далее тренер описывает трехшаговый алгоритм отказа, применимый в деловом общении:

- высказывание понимания просьбы;
- объяснение причин;
- отказ со словом «нет».

Последний этап упражнения — тренировка отказа в парах с использованием трехшаговой модели.

деловые перего  
Обсуждение  
В завершении  
выполняется н  
пользоваться.

Размер групп

Время: 25-30

Необходимы



### Обсуждение

В завершение обсуждается, что происходит, когда алгоритм выполняется не целиком, а частично, всегда ли нужно им пользоваться.

**Размер группы:** 6-15 человек.

**Время:** 25-30 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 5. «Убеждение»

### Цели и возможности применения

В упражнении тренируются приемы убедительного воздействия.

### Описание упражнения

Группа делится на 2 команды. Одна из них будет выступать «за», другая — «против».

В каждой подгруппе выделяются по 4-5 выступающих.

Команды получают **инструкцию**:

*«Вы должны подготовить своих переговорщиков. Каждый из них должен построить свою речь на основе одного-двух приемов убеждения. Распределите, кто какими приемами будет пользоваться. Общими усилиями разработайте аргументацию.*

*Время на подготовку — 10-15 минут».*

Затем подгруппы садятся одна напротив другой, и переговорщики поочередно стараются убедить противоположную сторону принять свою позицию или принять их точку зрения.

Тему задает тренер. Тема переговоров — произвольная (например: «Стоит ли продлевать тренинг еще на один день?»).

### Обсуждение

После завершения переговоров группа обсуждает:

- Какие приемы были использованы?
- Насколько усиливается воздействие на собеседника при их применении?
- Какие факторы определяют успешность того или иного приема?

### Варианты

Можно ввести голосование после каждого выступления по принципу «убедил — не убедил».

Дополнительные  
Упражнение не  
убедительного воздей  
нием их:

- Использование слов.
- Использование
- Использование
- Включение в
- Наглядность
- Использование
- Создание в

Размер группы

Время: 40-50 м

Необходимые



### Дополнительные рекомендации

Упражнение необходимо предварять мини-лекцией о приемах убедительного воздействия с последующим групповым обсуждением их:

- Использование эмоционально окрашенных (убеждающих) слов.
- Использование цифр.
- Использование профессиональных терминов.
- Включение в действие.
- Наглядность.
- Использование метафор и сравнений.
- Создание в воображении партнера картины будущего.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 40-50 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 6. «Численное превосходство»

### Цели и возможности применения

В этом упражнении участники получают возможность потренировать навык ведения переговоров при неравном численном составе сторон.

### Описание упражнения

Создаются подгруппы для переговоров, состоящие из одного, двух, трех и четырех человек. Из них составляются переговорные группы: один против двоих, один против троих, двое против четверых и т.д., в зависимости от запросов участников.

Ведущий раздает темы переговоров (можно предложить участникам придумать тему самостоятельно, можно взять за основу реальный случай).

Группы по очереди проводят переговоры.

Участникам дается **инструкция**:

*«При подготовке к переговорам вы должны продумать действия своей команды на случай, если вас будет меньше (больше), чем представителей другой стороны».*

Проводится серия переговоров с различным составом групп.

### Обсуждение

Группе предлагаются следующие вопросы для обсуждения:

- В чем сложность таких переговоров?
- Как можно попытаться уравнять ситуацию, если вы в меньшинстве?
- Как избежать ситуации неловкости (или невольного давления на партнеров), если вас оказалось больше?

Деловые переговоры

Варианты

Можно параллельно в группе обсуждения.

Размер группы: 8.

Время: 30-50 мин.

Необходимые материалы



### **Варианты**

Можно параллельно проводить несколько переговоров, а потом в группе обсудить происходившее. Можно вести видеосъемку.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 30-50 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 7. «Девушка в шезлонге»

### Цели и возможности применения

Это хорошее разогревающее упражнение к теме «Переговоры».

### Описание упражнения

Приглашаются двое добровольцев разного пола, которым дается **инструкция**:

*«Вы, Инна, будете девушкой в шезлонге. Вы уже две недели отдыхаете в этом отеле. Отель находится на (каком вам хочется?) море. Вы очень хорошо отдохнули, и завтра вам нужно уезжать.»*

*Вы, Олег, приехали сегодня и намерены как следует отдохнуть. В шезлонге вы видите очень симпатичную девушку. Ваша задача — построить переговоры так, чтобы достичь своей цели — провести вечер вместе».*

### Обсуждение

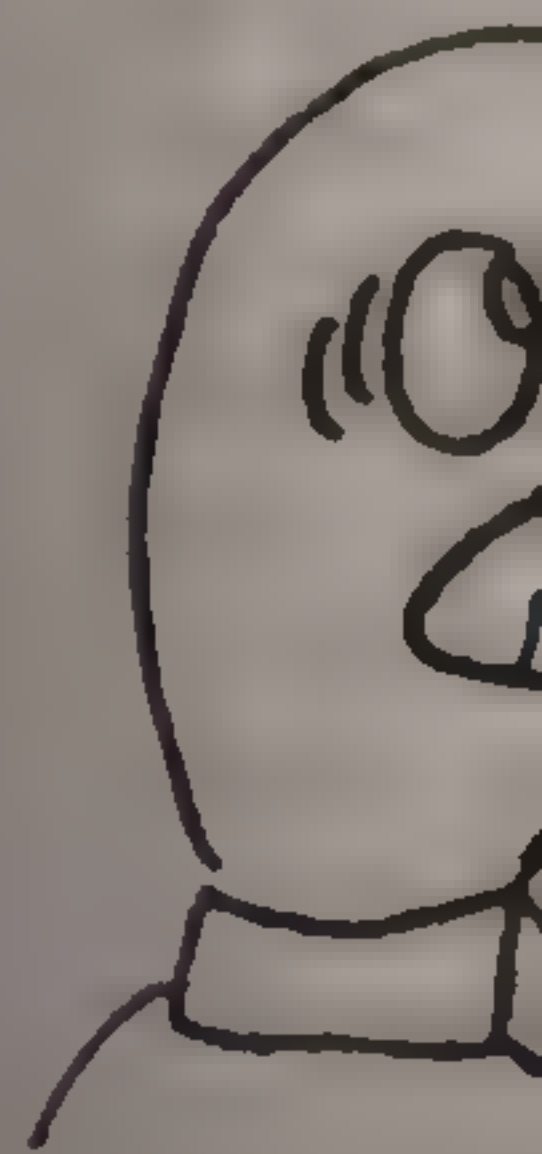
После разыгрывания ситуации обсуждаются вопросы:

- Удалось ли участникам добиться своей цели?
- Какие удачные ходы и приемы использовались?
- Правильно ли проводились переговоры?
- Какие этапы можно выделить в переговорном процессе?

**Размер группы:** не ограничен.

**Время:** 30 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



Тренинг телефонного обучения менеджеров отделов продаж и маркетинга. Фокус на там, где твоя работа.

Работа на будущее. Много сил.



# ТРЕНИНГ ТЕЛЕФОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



*...вдруг раздастся гром небесный  
телефонного звонка...*

Тренинг телефонного взаимодействия — необходимая часть обучения менеджеров, секретарей, сотрудников Call-центров, отделов продаж и многих других, работающих только на телефоне или там, где телефонное взаимодействие — часть основной работы.

Работа на телефоне очень энергоемкая. Телефонное общение, даже будучи незначительным по объему, как правило, отнимает много сил.



Особенно изматывающим оно бывает, когда:

1. У работников не хватает навыков грамотного телефонного взаимодействия.
2. Есть недочеты в управлении рабочим временем.
3. Существуют проблемы с уверенностью в себе.
4. Входящие звонки избыточны, хаотичны, беспорядочны и порой излишне продолжительны.

Большой объем звонков (руководство, как правило, стремится уплотнить график работы телефонщиков, задавая им норму — количество ответов в час), напряженность в беседах с трудным (обстоятельно-занудным, агрессивным, не слишком умным) клиентом, недостаток перерывов и неумение правильно восстанавливать силы порой приводят сотрудников к переутомлению, хронической усталости, стрессу.

Помочь здесь могут:

- правильная организация рабочего дня;
- обязательные и нежесткие (не по графику) перерывы;
- расслабляющая или тонизирующая гимнастика;
- снятие эмоционального напряжения путем отреагирования агрессии в социально-приемлемой форме.

**Агрессия** обычно накапливается за большое количество ответов по телефону.

Ведь профессиональные требования и этика заставляют быть очень хорошим, бесконечно терпимым и приветливым, а отрицательные чувства тоже должны находить выход, иначе они разрушают человека изнутри, делая невозможным нормальную работу. Возникает раздражение и озлобленность, тогда сотрудники начинают общаться с клиентом «сквозь зубы». Это безошибочно распознается на том конце провода, автоматически снижая количество контактов и клиентов.

Кассиры одного из магазинов рассказывали нам, что у них есть наработанный способ снятия напряжения в течение рабочего дня, когда поток идущих покупателей бесконечен и больше невыносим



(знакомое состояние для тех, кто работает с людьми) — мысленно расстреливать их из кассового сканера (всех вместе или наиболее гадких).

Чтобы стать опять приветливым и дружелюбным, нужно «выпустить пар».

Проводя тренинг «Телефонное взаимодействие с клиентом» для Call-центра одной сервисной службы, мы, посоветовавшись с руководством, подарили сотрудникам для снятия напряжения и агрессии дартс (детский, с шариками на «липучке»).

Дартс был повешен на стену в комнате отдыха. С этого дня сотрудники после 3-4 звонков (или после тяжелого клиента) выходили на 1 (одну!) минуту в комнату отдыха и с удовольствием метали шарики в стену.

Вместе с этой игрушкой в организацию пришло понимание необходимости отдыха и разрядки как залога эффективной работы и приветливости сотрудников.

**Работа с голосом.** Важная составляющая тренинга телефонного взаимодействия.

Для совершенствования использования участниками этого профессионального инструмента применяются различные голосовые разминки и упражнения.

Здесь добрую службу сослужит магнитофон и обратная связь от других участников тренинга. Сотрудники учатся быть очень внимательными к интонациям (своим и оппонента), полнее используют голосовые модуляции.

Важный тренируемый при этом навык — «улыбка по телефону».

Опытных коммуникаторов уже не приходится убеждать в полезности улыбки для оптимизации контакта. Правда, улыбаться следует естественно, а не в варианте «китайского болванчика» (но и естественности, как ни парадоксально, можно научиться).

Интересный факт, подтверждающий тренируемость этих навыков: в упражнении, при отгадывании того, как говорится приветствие — с улыбкой или без нее, стопроцентно точные ответы были в группе профессионалов — работников Call-центра. У них



же максимально естественно получалось «говорить на улыбке», это не вызывало затруднений и ощущения неловкости, на которые обычно ссылаются «непрофессионалы».

**Приемы убеждения** — еще одна составляющая телефонного тренинга.

Убеждать по телефону — особое искусство. Обычные каналы получения информации о собеседнике и обратная связь в процессе переговоров здесь редуцированы, сигналы воспринимаются «только ушами».

Поэтому спектр различаемых аудиостимулов у опытного «телефониста» приближается к различению оттенков белого цвета у эскимосов.

Как в любом взаимодействии, для телефонных переговоров необходима подготовка, **психологическая настройка**, что часто делается интуитивно, но не всегда правильно, и этому отводится в тренинге специальный раздел.

Часть тренинга телефонного взаимодействия для тех, кто продает, — тренировка навыка **«прохождения через секретаря»**.

На одном из наших тренингов по телефонному взаимодействию был забавный случай. Тренинг был открытым, и волей случая на нем присутствовали и секретари, и те, кто вынужден через них пробиваться. Их задачи противоположны (у одних — пробиться, у других — не пропустить). После прохождения этапа взаимной агрессии и конфронтации от такого тренингового соседства участники тренинга дружно посмеялись и, обмениваясь опытом, оказались очень полезны друг другу.

— Алло это прачечная?  
— Фигачечная! Это Министерство культуры!

тренинг телефонных

Упражнения

Упражнения

Цели и воз  
Упражнения  
использования

Описание

Группа пол

«Я буду зво  
я звоню на эт  
важно тому мЗвонки по  
торпедных к  
морг и т.д.

Обсужде

Обсуждае  
ции и содер

Размер п

Время: 5

Необхо



## Упражнения

### Упражнение 1. «Такие разные приветствия»

#### Цели и возможности применения

Упражнение разогревает группу на обсуждение правильного использования интонаций в телефонных переговорах.

#### Описание упражнения

Группа получает следующую *инструкцию* тренера:

*«Я буду звонящим. Кидая кому-то мячик, я буду сообщать, куда я звоню на этот раз. Задача получившего мячик — ответить адекватно тому месту, куда я позвонил».*

Звонки поступают в следующие заведения: школа, стоянка торпедных катеров, гараж, ресторан, стадион, салон красоты, морг и т.д.

#### Обсуждение

Обсуждается, были ли приветствия адекватными по интонации и содержательно, что могло бы быть по-другому.

**Размер группы:** не ограничен.

**Время:** 5-10 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 2. «Корпоративный стандарт»

### Цели и возможности применения

Целью упражнения является выработка стандартного алгоритма ответа на входящие звонки.

### Описание упражнения

Группой разыгрываются и обсуждаются существующие в организации способы ответа на входящие звонки.

### Обсуждение

Обсуждаются достоинства и недостатки привычных ответов и в режиме групповой дискуссии вырабатывается единый для всех, оптимальный корпоративный стандарт ответа.

**Размер группы:** не ограничен.

**Время:** 10-30 минут.

**Необходимое оборудование:** не требуется.



### Упражнение 3. «Улыбка по телефону»

#### Цели и возможности применения

Дать возможность почувствовать участникам упражнения, как отличается для собеседника фраза, сказанная в телефонную трубку «на улыбке», от слов, произнесенных с серьезным выражением лица. Осознать уместность использования улыбки.

Упражнение в первую очередь актуально для работников, принимающих входящие звонки.

#### Описание упражнения

Участвует вся группа. Каждому члену группы предлагается инструкция:

*«Вам нужно два раза, с небольшой паузой, стандартным образом ответить на входящий звонок. Один раз, не важно — первый или второй, вы говорите с улыбкой».*

Перед тем как «отвечать на звонок», участник садится спиной к группе.

Группа должна отгадать, когда — в первый или во второй раз — слова были сказаны с улыбкой.

Имитируется звонок телефона, звучат два варианта ответа.

Сразу после этого группе предлагают сказать, какой из них произносился с улыбкой.

Ведущий оценивает правильность отгадки.



**Обсуждение**

Тренер предлагает обсудить:

- Насколько точно группа распознавала улыбку?
- Всякое ли приветствие можно говорить с улыбкой?
- Трудно ли говорить «на улыбке»?

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 10-15 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.

Тренинг

Упраж

Це

Упр  
ровани  
го исп

Оп

Гру

«Ва

тонаци  
отсюда  
ницу. К  
но в ок

Об

Це

•

•

•

•

До

Уп

ретаре

Р



## Упражнение 4. «Интонации»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность потренировать навык интонирования и получить обратную связь об успешности сознательного использования различных интонационных конструкций.

### Описание упражнения

Группа получает следующую *инструкцию*:

*«Ваша задача — по кругу ответить на звонок с различными интонационными оттенками (сердитый, кокетливый, мрачный, “иди отсюда” и т.д.) При этом важно почувствовать внутреннюю разницу. Наблюдатели должны отгадать, какое чувство было заложено в ответ».*

### Обсуждение

Целесообразно обсудить:

- Насколько узнаваемы интонации?
- Какие из чувств выражаются успешнее, какие вызывают затруднение?
- Какие чувства вызывают те или иные интонации у собеседника?
- Какие интонации неуместны при деловом общении?

### Дополнительные рекомендации

Упражнение особенно рекомендуется включать в тренинг секретарей.

**Размер группы:** не ограничен.

**Время:** 10 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 5. «Правильный ответ»

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет участникам задуматься о том, как воспринимаются по телефону различные фразы.

### Описание упражнения

Каждый член группы получает список, состоящий из 30 телефонных высказываний.

Группе дается **инструкция**:

*«Вам предлагаются 30 высказываний. Прочитав, следует поделить их на 2 группы:*

- 1. Высказывания, воспринимаемые партнером положительно.*
- 2. Высказывания, воспринимаемые отрицательно».*

### Обсуждение

Участники обсуждают свои решения в парах, модифицируя фразы второй группы таким образом, чтобы они воспринимались положительно.

Далее предлагаемые варианты оглашаются в общем кругу.

Чтобы включить в работу всю группу, каждая пара называет 1-2 варианта.

**Размер группы:** 6-15 человек.

**Время:** 30 минут.

**Необходимые материалы:** список фраз — по числу участников.

Рейтинг телефонно

### ПРИЛОЖЕНИЕ

#### Список фраз\*

1. Добрый день, кеева. Чем
2. Извините, звонить в
3. Доброе утро
4. Начальник, будь перед
5. Спасибо з
6. Извините, помочь н
7. Здравству
8. Я затруд позвонил сами?
9. Извинит
10. Я поним оплошно
11. Кто вам
12. Аркадий счетов-с трудни
13. Большо
14. Вы сом
15. Вы, на сплуат
16. Рад ва

\* См.: Хр С. 47-52.



## ПРИЛОЖЕНИЕ К УПРАЖНЕНИЮ

## Список фраз\*

1. Добрый день. Это центр «Генезис». У телефона Ирина Ани-  
кеева. Чем я могу вам помочь?
2. Извините, я не занимаюсь этими вопросами. Вам нужно по-  
звонить в отдел продаж.
3. Доброе утро, страховая компания «Висепт».
4. Начальник отдела на совещании. Может быть, мне что-ни-  
будь передать ему?
5. Спасибо за звонок, звоните чаще.
6. Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам  
помочь не могу.
7. Здравствуйте, сервисный центр.
8. Я затрудняюсь сейчас сказать, почему наш сотрудник не  
позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз  
сами?
9. Извините, что заставил вас ждать. Чем я могу вам помочь?
10. Я понимаю вас. Возможно, кто-то из сотрудников допустил  
оплошность. Я все проверю. Чем я еще могу помочь вам?
11. Кто вам нужен?
12. Аркадий Анатольевич, извините, пожалуйста, за задержку  
счетов-фактур. Я постараюсь их передать, как только ваш со-  
трудник будет у нас.
13. Большое спасибо. При случае я свяжусь с вами.
14. Вы сомневаетесь в качестве этого изделия? Я понимаю вас.
15. Вы, наверное, невнимательно прочитали инструкцию по эк-  
сплуатации. Расскажите, как это случилось?
16. Рад вашему звонку. Как ваши дела?

\* См.: Храпков И.Б. Телефонное общение в бизнесе. М.: Генезис, 2004.  
С. 47–52.



17. Да, это я. Хочу сообщить вам неприятную информацию.
18. Извините, пожалуйста, я принимаю загородную телефонограмму. Могу я перезвонить вам через 15 минут?
19. К сожалению, Анна еще обедает.
20. Спасибо за звонок. Такого человека, как вы, мы готовы выслушать всегда.
21. Алексей, извините, что вам прислали не тот материал, но я записал заказ так, как вы мне его передали.
22. Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку.
23. Здравствуйте, компания «Зодиак», у телефона сотрудник отдела охраны Быков. Слушаю.
24. Вы не правы. Уверяю вас, у нас низкие цены.
25. Извините, я действительно не знаю, почему Владимир не перезвонил вам. А вы не пробовали позвонить ему еще раз?
26. Спасибо вам за заказ.
27. Наш курьер, вероятно, будет у вас в четверг.
28. Сергей Иванович у врача и должен вернуться к концу дня.
29. Позвольте мне еще раз уточнить ваш заказ. Я хочу убедиться, что ничего не пропустил.
30. У нее проблемы с одним клиентом. Может, ей что-нибудь передать?

Тренинг те

Упраж

Цели

Упраж  
при теле

Опис

Посл  
группа д

Роли

1. Со

2. Уб

3. На

Трой

«Вам

ник, исп

Сомневан

ональная

можете

разработ

Зада

помощью

ся. Позж

Каж

Обсу

В об

• Ка

• Ка

• Ка



## Упражнение 6. «Приемы убеждения»

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет отработать уместные и эффективные при телефонных переговорах приемы убеждения.

### Описание упражнения

После коллективного обсуждения темы «Приемы убеждения» группа делится на тройки.

Роли в тройках распределяются следующим образом:

1. Сомневающийся.
2. Убеждающий.
3. Наблюдатель.

Тройки получают *инструкцию*:

*«Вам необходимо самим придумать ситуацию, в которой участник, исполняющий роль Убеждающего, будет убеждать в чем-то Сомневающегося. Может быть, это будет знакомая вам профессиональная ситуация, а может быть — воображаемая. Например, вы можете убедить партнера заказать у вас партию только что разработанного мыла «Шелковая попка».*

*Задача Наблюдателя — отслеживать и записывать приемы, с помощью которых Убеждающий будет работать с Сомневающимся. Позже эти приемы вы огласите в кругу.*

*Каждый из вас должен побывать во всех трех ролях».*

### Обсуждение

В обсуждении тренером предлагаются следующие вопросы:

- Какие приемы убеждения использовались?
- Как выбирались приемы?
- Какие были особенно эффективны?

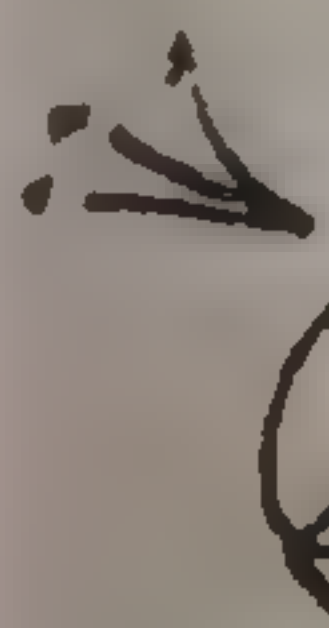


- Учитывались ли индивидуальные особенности оппонента?
- Что можно было бы использовать еще в каждом случае?

**Размер группы:** 8-15 человек

**Время:** 20-30 минут.

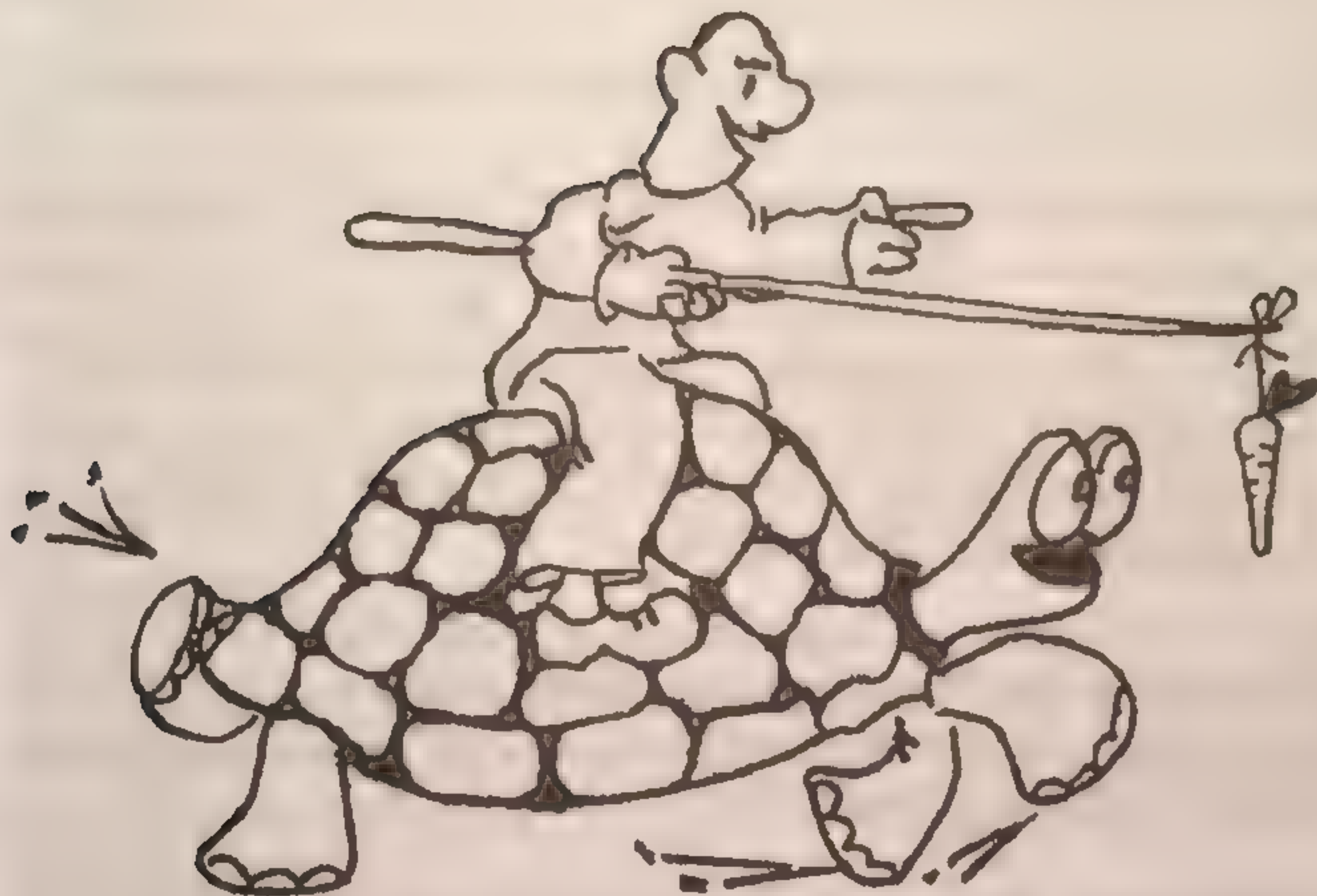
**Необходимые материалы:** отсутствуют.



В одн  
классно  
По ф  
больше о  
Конеч  
Филюгин  
И мь  
вания  
Секре  
и б  
одави



## МОТИВИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА



*... а если будете хорошо себя вести, в бассейн воды нальют!*

В одной торговой организации жил-был «Продавец, который классно продавал».

По фамилии, скажем, Филюгин. Объем продаж у него в 3 раза больше остальных.

Конечно же, запрос заказчика на тренинг был: «Сделайте нам Филюгиных».

И мы занялись разведыванием филюгинских тайн — для клонирования Филюгина в тренинговом режиме.

Секрет Филюгина оказался прост. Он отлично общался с людьми и был сильно внутренне замотивирован. Хотел стать лучшим продавцом на побережье.



В тренинге можно научить участников правильно общаться, можно научить не бояться клиента, но мотивации не научишь. Чтобы появилась та внутренняя сила, которая заставляла бы людей качественно выполнять свою работу, зачастую надо менять что-то внутри компании, создавать правильный мотивационный климат.

Для этого в тренинге анализируются мотивационные теории и модели.

Менеджеру интересно получить на тренинге ответ на вопрос, какие из методик воздействия на персонал помогут достичь того типа поведения, который соответствовал бы организационным целям. Поэтому рассматриваются также способы и приемы мотивации сотрудников в организации. Обсуждается, какие психологические феномены нужно учитывать работодателю при материальном стимулировании работников.

Деньги — мощный мотивирующий фактор. Однако известно, что деньги мотивируют персонал в определенных пределах, есть критическая масса, после которой они мотивировать перестают. К тому же не всегда они есть.

*Вспоминается тренинг для начальников отделов крупного комбината.*

*Их задача была мотивировать людей в ситуации, когда «финансы поют романсы», так как денег на эту статью не выделяли.*

*«Как управлять людьми без денег и битья?» — был их отчаянный запрос.*

Нематериальное мотивирование должно обязательно опираться на конкретные потребности сотрудников, учитывать индивидуальные различия людей. Все сотрудники одинаковы в том, что если дать им стимул — они начинают двигаться. А стимулы бывают разные. То, что хорошо для одного, совсем не годится для другого. Одних сотрудников хорошо мотивировать самостоятельностью в проектах и неинтенсивным контролем, других — возможностью стать наставником для других. Необходимо понимать, кому что подойдет, и корректировать модель на уровне личного взаимодействия.



Одним из критериев выбора форм нематериального стимулирования может быть учет того, как сотрудник реализует свою потребность достижения. Это может быть стремление к достижению успеха и стремление к избеганию неудач.

*Сотрудников, стремящихся к достижению успеха, необходимо мотивировать профессиональным развитием, карьерным ростом, усложняющимися заданиями. Давать им обратную связь о результатах работы. Поручать задания, результат которых очевиден и оценим.*

*Если же человек стремится к избеганию неудач, то мотивировать его надо стабильностью, надежностью, безопасностью (пенсией, социальными льготами, стабильностью компании, постоянством условий). В случае сопротивления исполнению — применять наказание.*

Иногда руководители не могут определить, мотивирован их персонал или нет. Здесь необходимо обучение экспресс-диагностике мотивированности и пониманию того, на что надо опираться, мотивируя.

Спрогнозировать готовность работников трудиться эффективно важно еще на этапе отбора кадров. Взаимодействуя с организациями, приходится сталкиваться с ошибками отбора, которые откликаются в недалеком будущем халатным, разгильдяйским отношением к организации и к труду вообще.

Главный же секрет мотивирования персонала: **чтобы мотивировать других, руководитель должен быть замотивирован на работу сам!**

Если руководство «все достало», то это отношение к работе быстро начинает транслироваться сотрудникам на уровне невербалики и корпоративной культуры. Послание, которое получают подчиненные в этом случае, звучит примерно так: «Руководству на самом деле не надо, чтобы мы хорошо работали». И они даже не пытаются.



Менеджеру в такой ситуации необходима работа (возможно, с коучем) на понимание себя. Прежде всего нужно прояснить собственные цели и ценности, честно ответить себе на вопрос: «Зачем мне все это надо?»

Еще один важный момент!

Мотивируя сотрудников, менеджер должен помнить, что цели организации и личные цели сотрудников — совсем не одно и то же. Задача мотивирования — найти их пересечения и сделать так, чтобы цели сотрудников были хоть сколько-нибудь близки к организационным целям.

*Решили звери послать черепаху за водкой. Ушла. Ждут час, ждут другой, черепахи все нет. «Да куда же, трам-тарарам, она подевалась?» — говорят. А черепаха из кустов: «Будете ругаться, вообще никуда не пойду».*



## Упражнения

### Упражнение 1. «Не сойти со стула»

#### Цели и возможности применения

Упражнение носит разминочно-разогревающий характер. Оно позволяет участникам включиться в тему тренинга, а также обеспечивает осознание и творческое нарабатывание разнообразных мотивационных форм.

Упражнение обеспечивает эмоциональный подъем участников и почти всегда проходит в атмосфере юмора и смеха.

#### Описание упражнения

В центр круга ставится стул, который предлагается занять одному из участников. Это может быть доброволец или человек, выбранный тренером. Во втором случае тренеру имеет смысл выбрать участника с наличием демонстративного радикала в характере.

#### Инструкция человеку на стуле:

*«Ваша задача — не вставать с этого стула до тех пор, пока вам действительно этого не захочется».*

#### Инструкция группе:

*«Ваша задача — сделать так, чтобы этот человек встал со стула. Применять меры физического воздействия и выдергивать стул запрещается».*

#### Обсуждение

После завершения анализируется, кто был успешен и почему. Заслушивается также отчет «человека на стуле» о его желании и нежелании вставать с места в ответ на каждое обращение. Обсуждение упражнения следует перевести в обсуждение возможностей нематериального стимулирования сотрудников вообще и обсуждение способов мотивирования персонала, успешно и неуспешно применяемых в конкретной практике участников.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 15-30 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 2. «Может, но не хочет»

### Цели и возможности применения

Упражнение предназначено для менеджеров среднего звена. Оно позволяет перевести теоретическую информацию в методические и практические разработки.

### Описание упражнения

Группе прочитывается мини-лекция о существующей четырехкомпонентной схеме классификации сотрудников по принципам «может — не может, хочет — не хочет»

Далее участники, разделившись на 4 подгруппы, разрабатывают комплекс мер по мотивированию каждого типа сотрудников.

Время работы — 15-20 минут.

Результаты работы подгруппы выносят в виде доклада на общегрупповое обсуждение.

### Обсуждение

Обсуждается адекватность сформулированных предложений, их эффективность и выполнимость.

### Варианты

Можно продолжить упражнение. На втором этапе разрабатываются предложения вышестоящему руководству по реализации тех мер, которые участники считают эффективными, но не могут реализовать на своем уровне.

Размер группы: 12-15 человек.

Время: 30-50 минут.

Необходимые материалы: бумага, ручки, листы ватмана, фло-мастеры.



## Упражнение 3. «Виды влияния»

### Цели и возможности применения

Упражнение проводится после мини-лекции о видах влияния. Оно позволяет участникам тренинга в игровой форме освоить виды влияния.

### Описание упражнения

Тренер дает группе **инструкцию**:

*«Все мы — менеджеры фабрики по производству валенок. Положение нашей фабрики весьма бедственное. Зарплаты очень маленькие. Перспективы неясные. Сотрудники от рук отбились, работать не хотят.*

*Поделитесь, пожалуйста, на 3 подгруппы. Каждая подгруппа должна подготовить мотивирующее обращение к подчиненным, в котором будет использован один из видов влияния:*

- эмоциональное;*
- экспертное;*
- властное.*

*Во время выступления представителя каждой из подгрупп все остальные члены группы становятся рядовыми сотрудниками фабрики».*

### Обсуждение

Группа анализирует каждое выступление с помощью вопросов:

- Какое обращение было наиболее эффективным?
- Кто из выступавших был убедительнее?
- Кому поверили и почему? За кем готовы идти подчиненные?



**Варианты**

На корпоративном тренинге можно работать над реальной проблемой конкретной организации.

**Размер группы:** 10-15 человек.

**Время:** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.

Цели  
Это у  
тиврова  
кой моти  
альные  
Оптим  
крытые т  
ных орган  
Опис  
Участ  
пары, оп  
После  
териал д  
вировани  
Пред  
Обсу  
Анал  
«разрабо  
ме того,  
труднико  
Разм  
Врем  
Необ  
чин



## Упражнение 4. «Индивидуальный подход»

### Цели и возможности применения

Это упражнение иллюстрирует индивидуальный подход к мотивированию. В нем можно потренировать навык понимания чужой мотивации, а также осознать свои собственные профессиональные мотивы.

Оптимальный вариант для использования упражнения — открытые тренинги, на которых присутствуют сотрудники из разных организаций.

### Описание упражнения

Участники получают текст опросника и, разделившись на пары, опрашивают друг друга.

После опроса они обобщают и анализируют полученный материал для того, чтобы подготовить свои предложения по мотивированию партнера на работу.

Предложения оглашаются в кругу в форме мини-доклада.

### Обсуждение

Анализируя упражнение, участники соотносят пожелания «разработчика» с мнением самого «объекта мотивирования». Кроме того, обсуждаются теоретические аспекты мотивирования сотрудников.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 30-35 минут.

**Необходимые материалы:** текст опросника — по количеству участников (см. Приложение).



**ПРИЛОЖЕНИЕ К УПРАЖНЕНИЮ****Опросник**

1. Почему вы выбрали именно эту работу?
2. Что побуждает вас приходить по утрам в офис?
3. Что вам больше всего нравится в этой работе?
4. Что не нравится?
5. Что огорчает вас?
6. Что дает вам возможность почувствовать свою значимость?
7. Где вам нравилось работать больше всего и почему?
8. Чего вы ожидаете от работы?
9. Чего вы хотите от жизни через год? Через пять лет?



## Упражнение 5. Деловая игра «Мотивационный климат в организации»

### Цели и возможности применения

Упражнение иллюстрирует эффективность создания и поддержания единого мотивационного климата в организации.

### Описание упражнения

#### Инструкция:

*«Перед вашей группой ставится задача смоделировать абстрактную организацию.*

*Каждый член группы должен занять одну из иерархических ступеней в этой виртуальной организации, например: генеральный директор, директор, руководитель подразделения, начальник отдела и т.д. При этом роли рядовых сотрудников не задействуются.*

*Каждый из вас, получив ту или иную руководящую должность, разрабатывает систему мер по мотивации своих подчиненных.*

*Далее будет проведено общее совещание по принятию единой концепции мотивационного климата в организации».*

### Обсуждение

Возможно обсуждение проделанной работы по следующим вопросам:

- Какие сложности возникли при разработке такой концепции?
- Какие формы мотивирования преобладают и почему?
- Меняются ли мотивирующие методы на разных ступенях иерархической лестницы?



**Варианты**

Возможно разворачивание упражнения в многоступенчатую игру с координационными совещаниями, консультациями, докладами.

**Размер группы:** 6-10 человек.

**Время:** 1-1,5 часа.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.

Упраж  
Цели  
В ре  
осзнани  
сотрудни  
тором.  
Опис  
Упра  
«Цели о  
Осно  
• Ко  
• Пр  
ле  
• Це  
фо  
Груп  
«Ваи  
сотрудни  
Обсу  
Учас  
ненным  
Вари  
Мож  
пример:  
Разм  
Врем  
26



## Упражнение 6. «Несовпадение целей»

### Цели и возможности применения.

В результате проведения упражнения участники приходят к осознанию того, что организационные цели, разделяемые всеми сотрудниками, являются для них мощным мотивирующим фактором.

### Описание упражнения

Упражнение лучше проводить после мини-лекции на тему: «Цели организации и цели сотрудников».

Основные тезисы мини-лекции:

- Конкретизация цели повышает интенсивность труда.
- Принятые исполнителями сложные цели обеспечивают более высокие результаты, чем простые.
- Цели достигаются лучше, если исполнителя постоянно информируют о степени успешности продвижения к целям.

Группа делится на подгруппы и получает *инструкцию*:

*«Ваша задача сейчас — прописать цели своего отдела и своих сотрудников».*

### Обсуждение

Участники обсуждают, насколько эти цели понятны подчиненным и могут ли они служить мотивирующим фактором.

### Варианты

Можно построить упражнение на абстрактном материале, например: «Цели сотрудников парфюмерной фабрики».

**Размер группы:** 6-12 человек.

**Время:** 40-50 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 7. «Стимулы»

### Цели и возможности применения.

Упражнение позволяет увидеть разнообразие стимулов, побуждающих людей лучше работать.

### Описание упражнения.

Участники просматривают список стимулов и отмечают, какой из них годится для индивидуального применения, а какой — для группового (что-то относится к обоим вариантам).

### Обсуждение

Обсуждаются стимулы, реально используемые в данной организации, их эффективность.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 15-20 минут.

**Необходимые материалы:** текст Приложения — по числу участников.



## ПРИЛОЖЕНИЕ К УПРАЖНЕНИЮ

### Общие стимулы, побуждающие людей лучше работать

- возможность учиться;
- возможность сделать карьеру;
- товарищеские отношения в коллективе;
- признание заслуг;
- вознаграждение;
- возможность работать дома;
- бесплатная газировка в столовой;
- скидки в магазинах компании;
- пенсионные льготы;
- независимость;
- наличие премий;
- творческая атмосфера;
- благодарность за сверхурочную работу;
- чувство уверенности в себе;
- возможность сотрудничества с другими людьми;
- устоявшийся рабочий процесс;
- доверие со стороны руководства.



## Упражнение 8. «Ученые — свет!»

### Цели и возможности применения

Упражнение можно использовать в начале тренинга — как «разогрев» к теме «Мотивирование персонала» и, наоборот, в окончании тренинга — как приложение, практическое применение полученных знаний.

### Описание упражнения

Группа делится на две части, которым дается одинаковая *инструкция*:

*«В течение 10 минут вы должны придумать, как мотивировать соседнюю подгруппу на обучение в тренинге, исходя из имеющихся ресурсов и представлений о мотивации».*

Далее подгруппы осуществляют свои действия по мотивированию другой подгруппы.

### Обсуждение

После завершения упражнения вся группа обсуждает следующие вопросы:

- Удалось ли обеим подгруппам придумать эффективный комплекс мотивирующих мер?
- Адекватны ли актуальной ситуации предложенные меры?

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 9. «Работа подразделения»

### Цели и возможности применения

Это упражнение, задействуя потенциал группы, готовит участников к решению практических задач; проведенное в конце тренинга — дает членам группы возможность обобщить полученные знания.

### Описание упражнения

Группа делится на тройки и получает *инструкцию*:

*«Работая в тройках, вы должны:*

- 1. Разработать список стимулов, которые реально можно использовать в вашем подразделении.*
- 2. Разработать план действий по мотивированию сотрудников подразделения на год вперед».*

### Обсуждение

Обсуждается реалистичность разработанных предложений, а также возможные помехи на пути их осуществления.

### Варианты

В ходе упражнения можно поставить перед участниками задачу проработать проблему одного из конкретных, реально существующих в организации подразделений (кто больше заинтересован).

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 10. «С волками жить...»

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет участникам в игровой форме попробовать себя в мотивировании персонала.

### Описание упражнения

Упражнение начинается с *общей инструкции*:

*«Мы находимся в сказке «Волк и семеро козлят». Роль волка не традиционна. Он вегетарианец. Ест свежие овощи со своего огорода. Козлята, однако, в это не очень верят и побаиваются волка.*

*Огород у волка очень большой. Волку надо прополоть капусту, морковку и редиску. Он хочет использовать для этого наемную рабочую силу — козлят.*

*Козлятам не хочется работать, но они не прочь полакомиться капустой.*

*Поделите, пожалуйста, роли — кто из вас будет волком, а кто — козлятами».*

### Инструкция «волку»:

*«Ваша задача — замотивировать козлят так, чтобы они пошли к вам на работу и честно ее выполняли».*

### Инструкция «козлятам»:

*«Вы согласитесь на работу только в том случае, если предложение волка будет отвечать вашим потребностям, интересам, желаниям».*

Роль волка выполняют последовательно 3-5 участников.

Успешность выполнения задачи определяется простым голосованием «козлят».



### Обсуждение

После разыгрывания ситуации обсуждаются следующие вопросы:

- Кто был успешен и за счет чего?
- Какие мотивирующие приемы использовались?
- Что было самым серьезным в этом упражнении?

### Варианты

Для того чтобы разнообразить упражнение, нанимателем козлят можно сделать не только волка, но и другого зверя (по выбору, например: медведя, зайца, хорька и т.д.). В таком случае группа обсуждает, как при этом меняются формы и методы мотивации.

### Дополнительные рекомендации

Упражнение проводится после мини-лекции по формам и методам мотивации

Перед тем как предлагать участникам это упражнение, надо разогреть группу на ролевую игру.

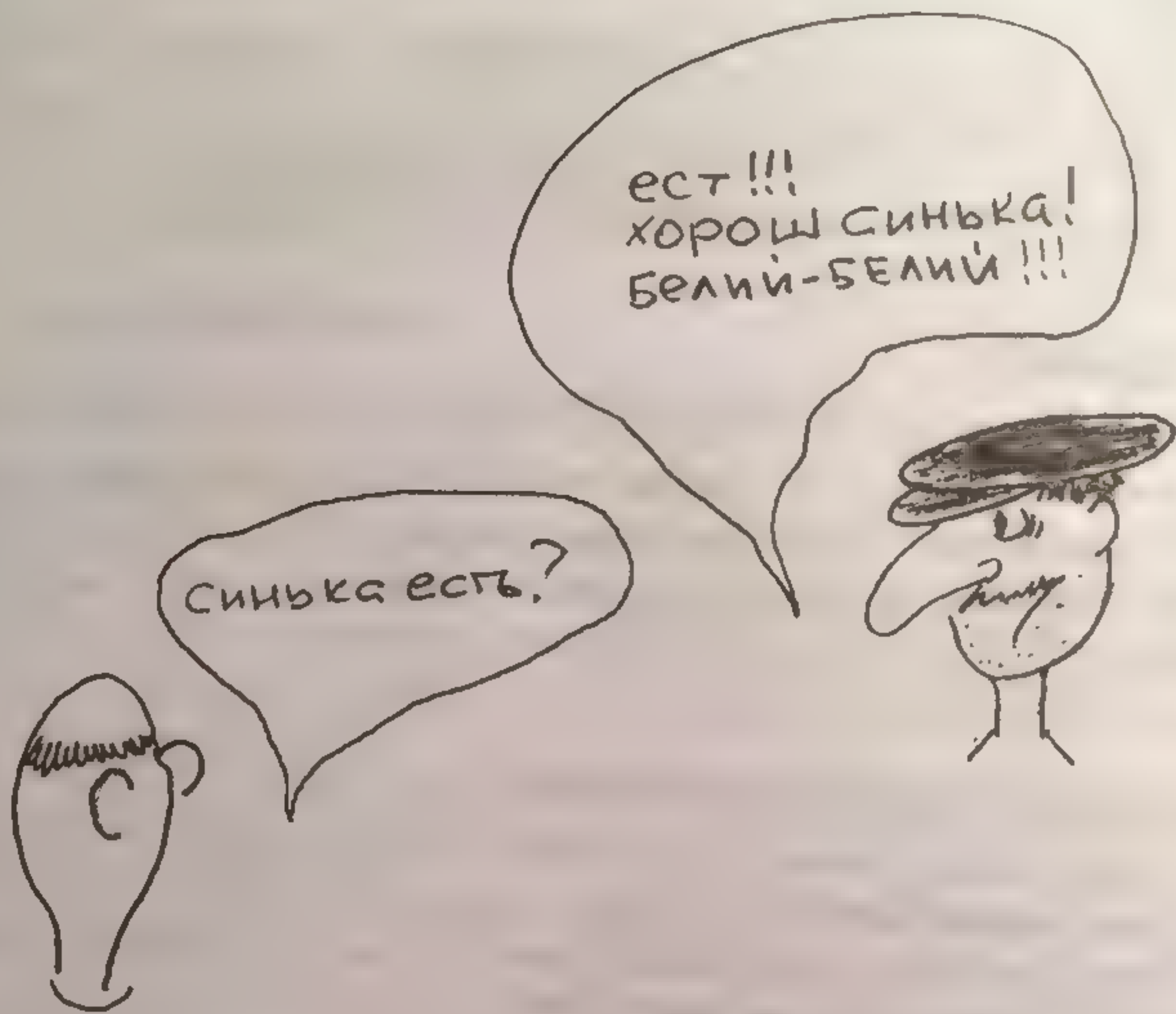
**Размер группы:** 10-15 человек.

**Время:** 25-30 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



# ТРЕНИНГ ПРОДАЖ



*Если бы Нового года не было,  
его бы придумали маркетологи.*

*К достаточно опытному риэлтеру обращается потенциальная покупательница, восклицая:*

*— Я хочу купить то, что мне нужно, а все предлагают одно и то же, то, что есть на рынке!*

*Риэлтер, подумав, отвечает:*

*— Но то, чего нет на рынке, купить невозможно!*

Безусловно, с точки зрения логики это правильный ответ — безукоризненный.

Но правилен ли он с точки зрения техники продаж?

Как должен был бы ответить в этом случае квалифицированный продавец?

А как прореагировали бы вы?



Какой тренинг *продается* сегодня больше всего? Тренинг продаж.

Почему? Ответ очевиден: выгодно обучать продавцов. Продажи приносят прибыль.

Мы все ежедневно бываем покупателями и на себе чувствуем, как не хватает «той стороне прилавка» доброжелательности, приветливости, улыбки. В то же время любой человек, побывав на месте продавца, скажет, что покупатели тоже не сахар. При всем понимании таких вещей, как российские традиции, менталитет и пр., ощущение заколдованного круга остается.

В силу этого применительно к данному типу тренингов наиболее остро встают извечные вопросы педагогики: «Чему учить? Как учить? И почему именно так, а не иначе?»

Существует мнение, что поскольку существуют различные типы покупателей, должны существовать и разные типы продавцов. То есть продавец обязан подстроиться под конкретного покупателя. Понятие, чаще всего используемое продавцами в этом контексте: «прогнуться» — слово, изначально окрашенное негативно. «Прогибаться» мы не хотим — ни дома, ни на работе.

А что, если попробовать взглянуть на проблему с другой стороны? Профессионально подготовленный продавец — это не человек, прогибающийся перед клиентом (покупателем). Имея в своем арсенале широкий спектр приемов взаимодействия, продавец всего-навсего в нужный момент поворачивается к клиенту нужной стороной. В таком случае мы имеем не картинку «прогибания», а картинку подбора нужной, подходящей части, субличности.

Существенный аспект, которого часто не хватает в тренингах продаж, — это освоение хотя бы минимума психологических знаний и представлений как о другом — клиенте, покупателе, так и о себе (вместо попытки механической классификации различных покупателей и форм их поведения в торговом зале).

Однажды на корпоративном тренинге нам стали рассказывать о покупательнице, которая периодически приходила в магазин и каждый раз вела себя одинаковым образом: перемеривала массу вещей, пробовала огромное количество помады, духов и, только кри-тикуя товары, ничего при этом не покупала.

инька!  
ли!!



вого года не был  
нали маркетолог

ся потенциальн

предлагают одно

сно!

льный ответ -

продаж?  
квалифицир



*Вопрос слушателей был следующим: как себя держать с таким покупателем, можно ли побудить его все-таки купить что-то?*

*Все очень быстро встало на свои места после прочтения участникам тренинга мини-лекции о психологической сущности, способах поведения и потребностях людей с демонстративным типом личности.*

Мы часто сталкиваемся с ситуацией, когда нам заказывают тренинг «для опытных и обученных продавцов». Мы договариваемся о проведении «продвинутого тренинга продаж», но, познакомившись с участниками, видим, что на самом деле уровень подготовки персонала очень невысок. Работать в таком случае приходится опять «от печки».

Если же продавцы действительно опытные и работают грамотно, есть смысл заняться шлифовкой индивидуального стиля каждого, наращиванием потенциала с опорой на сильные стороны.

Если состав неоднороден, целесообразнее проведение тренинга большей продолжительности, в который включены и азбука, и более глубокая индивидуальная работа.

Ограничение тренингов продаж — в том, что освоенные техники не всегда потом используются, а продажи не всегда растут.

В чем тут дело? Не претендуя на открытие Америки, назовем причины:

1. Отсутствие у продавцов материальной и моральной заинтересованности в увеличении продаж.
2. Отсутствие должного контроля за работой продавцов.
3. Противоречие между декларируемым стилем отношения к клиентам (например, «приветливость») и стилем реальных отношений внутри организации.
4. Недостаточный интеллектуальный и культурный уровень персонала.

Конечно, чем выше уровень продавца, тем больше надежды на то, что он сможет реализовать результаты обучения в своей работе и соответственно — чем ниже, тем больше нужно «натаскивания».

с тренинг продаж

В заключении  
рознь и все вы  
нингам для «ря  
шутливый тер  
представителей  
тельном вклю  
продажи все-то  
клиентом.

— Слуш  
рает, го  
ривает.

— Проб

— Так

Через

— Зна

всю пос  
боится.

— Э-э

дашь!



В заключение хотелось бы сказать, что продажи продажам рознь и все вышеупомянутое в большей степени относится к тренингам для «рядовых» продавцов (у нас появился даже условно-шутливый термин — «прилавочники»). Тренинг для торговых представителей, менеджеров отделов продаж и т.д. при обязательном включении в него рассмотрения алгоритма процесса продажи все-таки больше напоминает тренинг взаимодействия с клиентом.

*— Слушай, купил на днях слона. Такой классный! Сти-  
рает, готовит, в саду работает. За ребенком присмат-  
ривает. Жена от него без ума.*

*— Продай, а?*

*— Так и быть!*

*Через неделю.*

*— Знаешь, твой слон — настоящее чудовище. Перебил  
всю посуду. Перетоптал все цветы в саду. Ребенок его  
боится. Жена меня из дома выгоняет.*

*— Э-э, брат! С таким настроением ты слона не про-  
дашь!*



## Упражнения

### Упражнение 1. «Задашь вопрос»

#### Цели и возможности применения

Целью упражнения является обучение грамотному сбору информации. Особенно эффективно оно при подготовке новичков.

#### Описание упражнения

Участникам предлагается разбиться на пары по принципу «кто с кем меньше знаком», затем они получают **инструкцию**:

*«Вам нужно расспросить друг друга об увлечениях, интересах и т.п. Из полученных о вашем партнере сведений вы должны будете выбрать самое интересное и потом озвучить это в кругу. Время на интервью — 3-4 минуты».*

#### Обсуждение

Обсуждаются следующие вопросы:

- Как собиралась информация?
- Какие вопросы были заданы? Как их можно классифицировать?
- Какие вопросы дают больше информации?

Ведущий рассказывает о разных типах вопросов.

#### Дополнительные рекомендации

Это упражнение можно использовать в начале тренинга — как часть процедуры знакомства, а затем вернуться к результатам работы при рассмотрении раздела о сборе информации.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 15-20 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 2. «Наладить контакт»

### Цели и возможности применения

Упражнение создает ситуацию, в которой участники осознают важность налаживания контакта на начальных стадиях общения.

Его уместно проводить в тренингах для менеджеров по продажам, торговых представителей, владельцев мелкого бизнеса.

### Описание упражнения

Участники тренинга разыгрывают 4-5 сценок, в которых происходит первый личный контакт между «продавцом» и потенциальным «покупателем». Сценки разыгрываются последовательно, после чего проводится общее обсуждение.

«Продавец» получает *инструкцию*:

*«Конечная цель вашей встречи — заключить сделку купли-продажи товара. Но наша ролевая игра касается того момента, когда вы только устанавливаете контакт друг с другом. Вы должны расположить к себе человека, которому будете продавать, найти с ним общий язык».*

Покупателю предлагается вести себя так, как ему хочется.

Упражнение лучше проводить на профессиональном материале, привычном участникам группы.

### Обсуждение

Обсуждаются впечатления, чувства участников.

Разбирается, какие ходы были верными, а какие привели к ухудшению отношений.

Что можно было сделать еще для решения поставленной задачи?

Также бывает важным обсудить с группой роль комплимента в установлении контакта, виды комплиментов и уместность их использования.



**Дополнительные рекомендации**

Упражнение можно предварить разминкой «Карусель»: члены группы, образовав два concentрических круга, говорят комплименты друг к другу.

Упрощенный вариант — каждый участник, вставая с места, должен сказать комплимент группе.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 30-40 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.

Тренинг пр

Упражн

Цели

Испол

нинга кор

с покупат

Упраж

тов салон

Опис

Участ

купателя)

рывают о

теля».

Инст

«В ва

Ваши

Обсу

Разы

вопросов

• Пр

• По

• Ка

• Ка

• Не

раз

Разм

Врем

Необ



### Упражнение 3. «Обозначить присутствие»

#### Цели и возможности применения

Используя это упражнение, можно научить участников тренинга корректно и психологически грамотно налаживать контакт с покупателем.

Упражнение особенно актуально для продавцов-консультантов салонной системы.

#### Описание упражнения

Участники разбиваются на тройки (один продавец и два покупателя) и подряд, без всякого промежуточного анализа, разыгрывают одну и ту же сценку: «В торговый зал входят два посетителя».

#### Инструкция продавцу:

*«В ваш торговый зал заходят два новых посетителя.  
Ваши действия?»*

#### Обсуждение

Разыгранные ситуации анализируются с помощью следующих вопросов:

- Приветствовали ли продавцы посетителей?
- Подходил ли продавец к посетителям?
- Какие фразы звучали первыми?
- Какие еще варианты поведения возможны?
- Не был ли продавец излишне навязчив или, наоборот, безразличен? Как этого избежать?

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 4. «Меня разрывают на части»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность участникам потренировать навыки работы с несколькими покупателями одновременно.

Рекомендовано для продавцов в розничной торговле.

### Описание упражнения

Моделируется несколько ситуаций, в которых к одному продавцу одновременно подходят с вопросами, просьбами, претензиями несколько покупателей.

Участник, изображающий продавца, получает **инструкцию**:

*«Вам нужно постараться уделить внимание каждому покупателю, не допустив нарастания агрессии между ними. Ваша задача — удержать всех покупателей около себя, сохранить их лояльность к себе и к фирме».*

### Обсуждение

После разыгрывания ситуаций тренер предлагает обсудить:

- Какие действия продавцов способствовали оптимизации контакта?
- Какие действия разрушали взаимодействие?

После обсуждения упражнения составляется алгоритм поведения продавца в подобных ситуациях. Участники разрабатывают стандартный набор адекватных моменту фраз и выражений.

### Варианты

При соответствующем запросе упражнение можно модифицировать в вариант «Работа с очередью».



**Дополнительные рекомендации**

Эффективности упражнения способствует видеоанализ.

**Размер группы:** 10-15 человек.

**Время:** 30-40 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 5. «Как снизить продажи»

### Цели и возможности применения

Упражнение помогает участникам осознать, как «мелкие и незначительные» неправильные действия персонала влияют на успешность работы магазина, снижают объем продаж в магазине.

Оно дает возможность участникам исправить ситуацию доступными им средствами.

Упражнение может служить разогревом в начале тренинга или, наоборот, использоваться для разрядки напряжения в середине занятий.

### Описание упражнения

Группа получает **инструкцию**:

*«В магазине аврал — избыток посещаемости. В кассах — очереди, продавцов не хватает, отдел логистики не справляется, не справляются также поставщики.»*

*Работникам дается секретное задание: срочно уменьшить количество покупателей в магазине, снизить объем продаж, не переходя к откровенной грубости, не совершая никаких противоправных действий».*

В подгруппах, работающих в режиме мозгового штурма, разрабатывается план снижения объема продаж своими силами. Подгруппа, представившая лучший план, получает вымпел по итогам голосования.

### Обсуждение

Группа обсуждает проблему зависимости эффективности работы магазина от действий рядовых сотрудников.

**Размер группы:** 10-15 человек.

**Время:** 30 минут.

**Необходимые материалы:** бумага, ручки.



## Упражнение 6. «Сомневаюсь я...»

### Цели и возможности применения

В упражнении отрабатываются навыки работы с сомнениями и возражениями покупателей.

### Описание упражнения

Разыгрываются две-три ситуации продажи с акцентом на этапе, когда покупатель начинает сомневаться в правильности своего выбора или возражать продавцу.

Вид товара выбирается по желанию участников.

Два участника разыгрывают сценку перед группой.

### Инструкция покупателю:

*«Вы уже почти готовы совершить покупку, но вас немного смущает цена (расцветка, фасон, количество функций, надежность и т.д.). Вы высказываете свои сомнения продавцу».*

### Инструкция продавцу:

*«Вы должны сделать что-то, что побудит покупателя все-таки совершить покупку».*

### Обсуждение

Анализ строится на поэтапном обсуждении следующих вопросов:

- Как вел себя продавец?
- Какие действия он предпринял для того, чтобы преодолеть сомнения покупателя?
- Что стоит за сомнениями и возражениями клиента, какова психологическая подоплека его поведения?

По итогам обсуждения разрабатывается **алгоритм работы с сомнениями**:

- выражение понимания опасений покупателя (с возможным присоединением к ним — «да это действительно дорогое изделие»);



- «вытягивание» из покупателя всего комплекса сомнений и их обобщение;
- повторная презентация товара с акцентом на запросы покупателя.

Выделяются основные *ошибки «продавца»*:

- вступление в спор;
- попытки переубедить;
- навязывания своего мнения.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 30-40 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.

**Цели и задачи**  
В ходе упражнения формируются формы поведения.

**Описание упражнения**  
Вызываются участники.

Ведущий:  
«Один из вас дошел к концу. Вы собираете чем-то в тележку. Вдохнув, вы, рать тележку. В момент, когда вы с облегчением купатель, кон. Он набрасывает. Ваши действия».

**Обсуждение**  
После разговора:  
• Эффект упражнения?  
• Как вы чувствуете себя грамотнее?



## Упражнение 7. «Неразобранная тележка»

### Цели и возможности применения

В ходе упражнения участники вырабатывают эффективные формы поведения в нестандартных и конфликтных ситуациях.

### Описание упражнения

Вызываются два человека, желающие поучаствовать в упражнении.

Ведущий предлагает разыграть следующую ситуацию:

*«Один из вас — продавец в супермаркете. Ваш рабочий день подошел к концу. Магазин закрывается. Последние покупатели ушли. Вы собираетесь идти домой. Вдруг вы замечаете оставленную кем-то в торговом зале тележку, полную продуктов. Тяжело вздохнув, вы, согласно должностной инструкции, начинаете разбирать тележку, возвращая продукты на соответствующие полки.*

*В момент, когда работа практически закончена и вы вздыхаете с облегчением, откуда ни возьмись появляется запыхавшийся покупатель, который бежал в машину за деньгами.*

*Он набрасывается на вас с негодованием.*

*Ваши действия?»*

### Обсуждение

После разыгрывания ситуации обсуждаются вопросы:

- Эффективен ли был избранный продавцом вариант поведения?
- Как выйти из подобной ситуации правильно (корректно, грамотно, с наименьшими потерями и т.д.)?



**Варианты**

Возможно проигрывание данной ситуации несколькими участниками для накопления вариантов эффективного поведения.

**Размер группы:** не имеет значения.

**Время:** 30-60 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 8. «Этапы продажи»

### Цели и возможности применения

Упражнение нацелено на теоретическую подготовку участников. Оно обеспечивает погружение группы в тему на начальной стадии обучения технике продаж.

### Описание упражнения

Группа делится на несколько подгрупп, которые получают инструкцию:

*«Вам необходимо разработать алгоритм процесса продажи. Используйте свой профессиональный опыт, припомните ситуации, когда вы сами совершали какую-либо значительную покупку. У вас есть 10-12 минут. Результаты работы будут вынесены на общее обсуждение».*

### Обсуждение

При обсуждении анализируются все предложенные варианты. С помощью тренера создается единая схема этапов процесса продажи.

### Варианты

Возможен укороченный вариант, когда алгоритм сначала пишется каждым членом группы индивидуально, а общая схема вырабатывается в общегрупповом обсуждении.

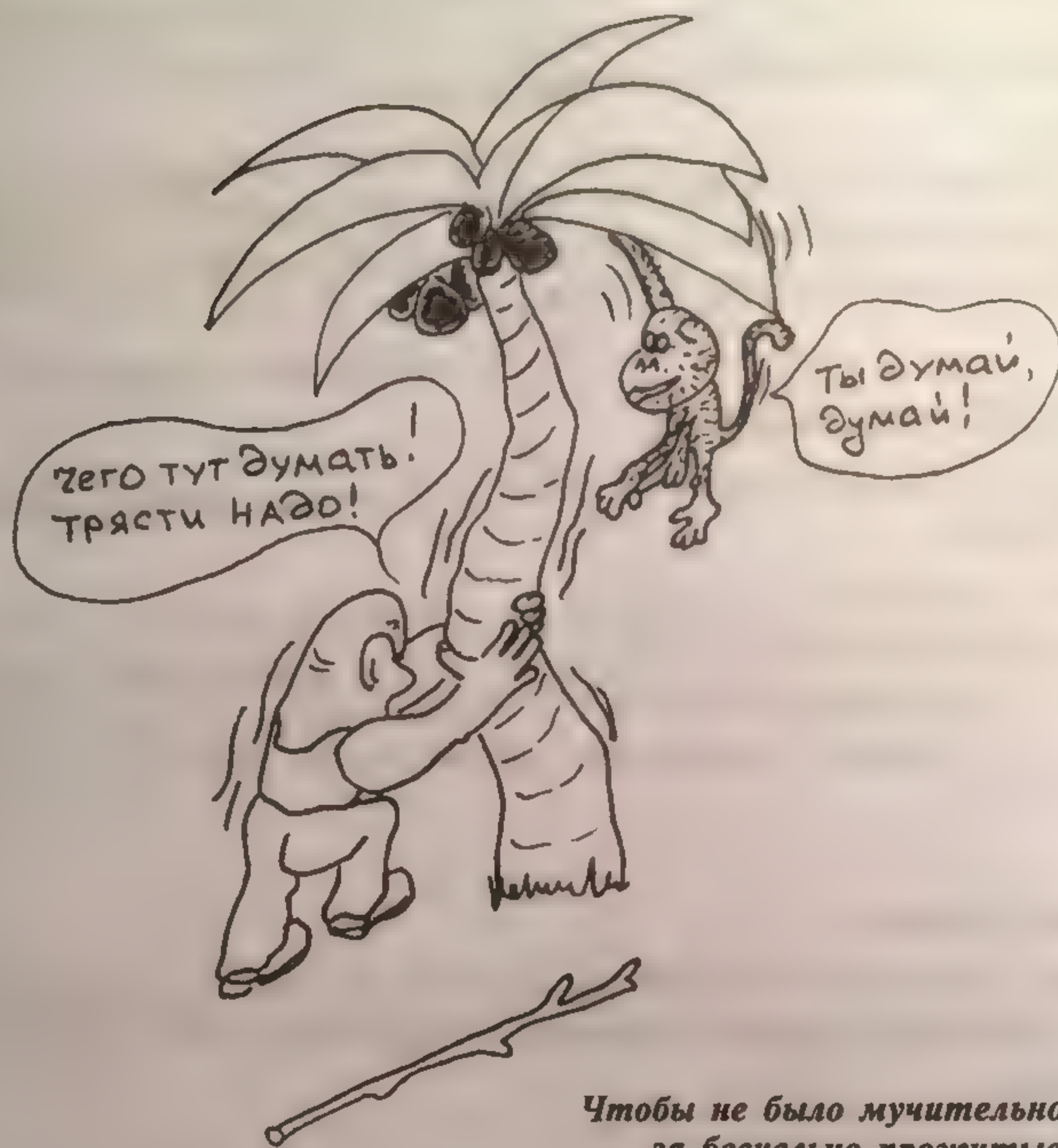
**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** бумага, ручки.



# ТАЙММЕНЕДЖМЕНТ



«Эффективный таймменеджмент» — наиболее психологизированный из бизнес-тренингов.

На это есть следующие причины:

1. Управление временем сильно связано с личностными особенностями.

Без осознания себя, своих индивидуальных особенностей, сильных сторон и ограничений, только за счет тренировки навы-

...невозмо  
...резул

2. Управле  
индиви  
осознав

Без учета  
го результата

Петр  
в квартир  
не хочет  
победит

Для эфф  
задавать себе  
тогдашний

3. Время

Эффект  
сути психот

4. Часто  
ботае  
зирон

Безусло  
ления вре  
психологи  
рабочего  
работу, уб  
тированы.

Одним  
ляется дел  
Негра  
менеджме



ка — невозможно эффективно управлять временем. Здесь нельзя добиться результата путем простого научения, тренировки.

2. Управление временем должно обязательно опираться на индивидуальные цели и ценности. Необходимо их хорошо осознавать и ранжировать для себя.

Без учета базовых ценностей планирование не даст серьезного результата.

*Петр Петрович планирует сделать летом капитальный ремонт в квартире. При этом он каждое лето отдыхает и на самом деле не хочет отказываться от этого и сейчас. Как вы думаете, что победит в этом выборе — план или неосознанные потребности?*

Для эффективного использования времени нужно постоянно задавать себе вопрос: «Зачем я это делаю?» Это отдельный навык, поддающийся тренировке.

3. Время управляемое — это время хорошо структурированное.

Эффективное структурирование собственного времени — по сути психотерапия, путь к психическому здоровью.

4. Часто заявляемая заказчиком проблема очень простая — «работаем 24 часа в сутки, не хватает времени. Хотим оптимизировать деятельность свою и своих подчиненных».

Безусловно, всегда есть что оптимизировать в вопросе управления временем. Но кроме этого, неплохо бывает рассмотреть психологические причины работы 24 часов в сутки, неразделения рабочего и личного времени. Иногда люди уходят с головой в работу, убегая тем самым от реальной жизни, к которой неадаптированы.

Одним из интересных разделов тренинга, на наш взгляд, является *делегирование полномочий*.

Неграмотное делегирование полномочий — одна из проблем менеджмента. По крайней мере опыт отработки делегирования на



тренингах показывает серьезные пробелы в этих умениях у значительной части менеджеров.

Руководители часто не хотят делегировать полномочия из-за недоверия, боясь, что кто-то сделает эту работу хуже (или лучше) их, не способны правильно это делать.

Но дело далеко не всегда в индивидуальных особенностях заказчиков, чаще — в неправильной организации процесса делегирования. Менеджеры часто забывают:

1. Поручая задание и возлагая ответственность, предоставлять полномочия подчиненным.
2. Уделять время тщательной подготовке сотрудников.
3. Прежде чем указывать на ошибку, отмечать то, что сделано правильно.
4. Хвалить за успешное выполнение.

Освоение этого алгоритма действий — важная часть тренинга, которой посвящаются отдельные упражнения.

В средних эшелонах менеджмента — свои проблемы: люди не умеют отказывать, выполняют все, что положено, плюс массу дополнительных функций, не классифицируя действия по степени их важности.

С чего начать управление своим временем?

Рекомендуемые нами шаги:

1. Добиться осознания возможности управления временем. Для этого ответить самому себе на вопросы:

- Управление временем — реально ли это?
- Хозяин ли я своему времени?
- Умею ли я управлять временем, структурировать его? Подвластно ли время мне?



2. Осознать собственный индивидуальный стиль взаимоотношений со временем:

- Как я проживаю свое жизненное время? Доволен ли я своей жизнью?
- Какой способ использования времени для меня характерен (загружать себя до бесконечности, тянуться неорганизованно, сбалансированно жить, наслаждаться процессом и пр.)?

Выделить достоинства и недостатки выбранного стиля.

3. При необходимости скорректировать индивидуальный стиль, оптимизировать его.

*Рубит мужик лес. Идет прохожий.*

*— Мужик, что ж тупым топором лес рубишь?  
Заточил бы!*

*— Да некогда мне! Лес надо рубить.*



## Упражнения

### Упражнение 1. «Расплатчики времени»

#### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность осознать свои взаимоотношения со временем и предпринять первые шаги к изменению стиля этих взаимоотношений.

#### Описание упражнения

Группа получает *инструкцию*:

*«Одно из исследований показало, что главными растратчиками времени являются (в порядке очередности):*

- 1. Телефонные звонки.*
- 2. Заглядывающие к вам люди.*
- 3. Плохо организованный обмен информацией между отделами.*
- 4. Проблемы с компьютерами — «технические».*
- 5. Изменения в очередности работ, навязываемые коллегами.*
- 6. Недостаток организационного планирования.*
- 7. Недостаток умения слушать других.*
- 8. Неудовлетворительная организационная структура.*
- 9. Неразбериха в почте.*
- 10. Исправление ошибок, которых можно было избежать.*
- 11. Нерешительность.*
- 12. Плохо организованные и нескоординированные собрания.*
- 13. Отвлекающие факторы на рабочем месте.*
- 14. Чрезмерная офисная бюрократия.*
- 15. Бесполезные дискуссии относительно своей работы и работы других.*

*Проранжируйте, пожалуйста, этот список относительно себя».*



### Обсуждение

При анализе упражнения обсуждаются возможность и способы уменьшения воздействия вышеперечисленных факторов. Хорошо, если участники выделяют две категории «мешающих» факторов:

1. Те, на которые можно влиять.
2. Те, на которые повлиять невозможно.

### Варианты

На корпоративном тренинге можно поработать в подгруппах и создать систему мер по устранению некоторых из этих факторов внутри компании.

### Дополнительные рекомендации

Упражнение может быть использовано не только на тренингах, но и на семинарах, лекциях.

**Размер группы:** не ограничен.

**Время:** 20-30 минут (до одного часа).

**Необходимые материалы:** список «мешающих факторов» — по числу участников.



## Упражнение 2. «Барьеры организованности»

### Цели и возможности применения

Упражнение помогает участникам осознать собственные внутренние препятствия, мешающие большей организованности.

Вся группа получает **инструкцию** тренера:

*«Напишите, пожалуйста, пять внутренних барьеров, мешающих вам быть высокоорганизованным человеком.»*

*А теперь опишите пять основных внешних препятствий (факторов), мешающих тому же.*

*Оцените, связаны ли они, влияют ли друг на друга.*

*Разделитесь на подгруппы по 3-4 человека и обсудите результаты своей работы».*

### Обсуждение

В парах, а позже в общем кругу обсуждается, что каждый из участников может сделать, чтобы стать более организованным. Возможно составление общего списка на доске.

### Варианты

Если тренер владеет психодраматическими приемами, можно продолжить упражнение, продемонстрировав технику «преодоления барьеров».

### Дополнительные рекомендации

Упражнение проходит более эффективно в высокоинтеллектуальных группах.

**Размер группы:** 6-12 человек.

**Время:** 20 минут.

**Необходимые материалы:** бумага, ручки.



## Упражнение 3. «Властелин времени»

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет оценить плюсы и минусы жесткой временной регламентации.

### Описание упражнения

Ведущий дает группе следующую *инструкцию*:

*«Давайте попробуем представить себе «идеального таймменеджера» — человека, у которого все в порядке с планированием времени. Он эффективно планирует рабочее и личное время: дела, встречи, маршруты передвижения. Все просчитывается и идеально структурируется.*

*Ваша задача сейчас разбиться на тройки и создать образ такого человека. Надо будет изобразить его перед публикой и рассказать о нем самое главное».*

### Обсуждение

Участники упражнения обсуждают «идеального пользователя временем».

- За счет чего ему все это удастся?
- Чем он жертвует при этом, чем платит?
- Чем он симпатичен группе?
- Что в нем отвратительно?

### Дополнительные рекомендации

Группа должна быть хорошо разогрета.

Размер группы: 12-15 человек.

Время: 25-30 минут.

Необходимые материалы: бумага, ручки.



## Упражнение 4. «Мебель на кухне»

### Цели и возможности применения

Упражнение делает работу по организации времени наглядной, упрощая ее.

### Описание упражнения

Участникам раздают бланки с планом кухни и образцами мебели.

Группа получает следующую **инструкцию**:

*«Вы все получили бланк-схему кухни. Вам нужно представить время своего рабочего дня в виде пространства кухонной комнаты. Все ваши дела, занятия, функции, обязанности — предметы кухонной мебели.»*

*Взяв за основу предложенные образцы кухонной мебели и утвари, расставьте их по кухне, нарисовав их там, где считаете нужным. Можно изменить масштабы предметов по вашему желанию. Вы можете использовать только те предметы-дела, которые вам действительно нужны.*

*Сделайте подписи и комментарии (например: «Этот шкафчик над головой — бесконечные звонки начальника»).*

### Обсуждение

Заслушиваются и обсуждаются самоотчеты участников. Если группа большая и заслушивать каждого затруднительно, то имеет смысл сначала образовать пары и попросить участников обсудить в них результаты своей индивидуальной работы. После этого в общем кругу выступает один человек из пары.

**Размер группы:** не ограничен.

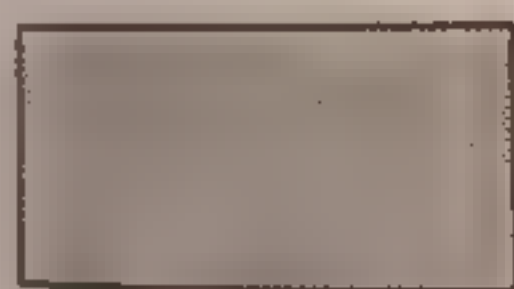
**Время:** 10-20 минут.

**Необходимые материалы:** распечатанные бланки.



# ПРИЛОЖЕНИЕ К УПРАЖНЕНИЮ

## Кухня



Стол  
прямоугольный



Шкафчик  
подвесной



Стол круглый



Стол  
рабочий



Холодильник



Посудомоечная  
машина



Плита



Стулья,  
табуретки



Мойка



Корзина для  
мусора



Буфет



## Упражнение 5. «Цели, ценности, таланты»

### Цели и возможности применения

В упражнении участниками осуществляется проработка личностных целей и ценностей.

Процедура способствует осознанию себя и своих сильных сторон.

### Описание упражнения

Участникам тренинга предлагается поэтапно проделать работу по выполнению инструкций. Распечатанные инструкции-бланки (см. Приложение) раздаются всем членам группы.

### Варианты

В небольшой группе возможно обсуждение после каждого завершённого этапа работы

**Размер группы:** 6-15 человек

**Время:** 2 часа.

**Необходимые материалы:** бумага, ручки, распечатки Приложения.



## ПРИЛОЖЕНИЕ К УПРАЖНЕНИЮ

### 1. Выявите ключевые аспекты своей жизни.

Решите, какие жизненные аспекты являются важнейшими, ключевыми для вас.

Ответьте себе на вопрос: «Что является для меня важным?»

Вполне вероятно, что у вас получится следующий перечень жизненных интересов:

- Работа.
- Семья.
- Личное развитие.
- Досуг.
- Отношения с друзьями.
- Финансовое благополучие.
- Здоровье.

В каждой из этих сфер должны существовать цели, которые вы стремитесь достичь. Нужно определить цели, понять, что потребуется для их достижения, и решить, как оптимальным образом организовать время для их достижения.

### 2. Каковы ваши сокровенные желания?

Изложите на бумаге все свои желания, даже самые фантастичные, все, чего вам хотелось бы достичь.

Включите в список устремления и амбиции, имеющие отношение ко всем ключевым аспектам вашей жизни, как профессиональным, так и личным.

Например:

- Стать директором.
- Работать не больше четырех часов в день.
- Порыбачить летом на Ладожском озере.
- Съездить на Рождество в Финляндию.
- Принять участие в парусных гонках.
- Купить «Мерседес».

Дайте волю своей фантазии. Некоторые желания могут быть невыполнимы (возможно, что насчет директора уж вы хватили!).



Примите в расчет свои тайные желания, не упустите ни один из элементов своей идеальной жизни.

Не пишите того, что принято желать, чего желают вам другие, внесите в список только *собственные* цели, сколь бы странными или даже бредовыми они ни казались.

Пусть ваша фантазия простирается до самых звезд — даже если вы на них не попадете, вы дадите себе шанс отправиться к планетам поближе.

Постарайтесь определить цель (а желательно три) по каждой из жизненных сфер.

Например, цели в плане вашей семейной жизни могут быть следующими:

- Проводить с семьей больше времени.
- Вместе путешествовать.
- Находить время на помощь детям в выполнении домашних заданий.
- Быть внимательным к супруге, устраивать запоминающиеся события.

Изложив на бумаге свои намерения, вы сможете оценить, в пользу каких аспектов жизни вам предстоит перераспределить время.

### 3. В чем ваши таланты?

Составьте перечень своих способностей и внутренних качеств. Они являются вашими ресурсами (среди прочих) в достижении поставленных целей.

Не недооценивайте свой личностный потенциал. Ни один навык, дар или источник внутренней силы не окажется лишним, бесполезным — идет ли речь о смелости, честности, способностях в рукоделии, умении быть хорошим слушателем или умении ладить с людьми.

Если вы затрудняетесь в оценке своих личностных качеств, попросите друга поделиться наблюдениями на этот счет.



#### **4. Какие ценности вы проповедуете?**

Цели придают направление течению вашей жизни.

Теперь необходимо подумать о ценностях, которых вы придерживаетесь, так как именно они наделяют ваши цели смыслом и значением.

Задайтесь вопросом: какие ценности важны для меня (например: семья, Бог, порядочность, напряженный труд, сострадание)? Перечень должен быть максимально полным.

Сформулировав для себя свои ценности, вы будете сверять с ними всякий сделанный вами выбор. Ими будет определяться ценность цели в ваших собственных глазах. Вы сможете ответить для себя, соответствует ли та или иная цель проповедуемым вами ценностям. Если нет, то стоит ли к ней стремиться? Не стоит ли изменить цель, чтобы она соответствовала вашим ценностям? Не идет ли работа вразрез с вашими ценностями? Станет ли достижение цели очередным шагом к жизни, к которой вы стремитесь?

#### **5. Ваши основные задачи.**

Теперь, когда вы разобрались со своими целями, изложите на бумаге задачи, решение которых позволит достичь поставленных целей. Например, задачи, решение которых позволит вам стать директором:

1. В течение последующих девяти лет каждые три года добиваться очередного повышения.
2. Произвести впечатление на руководство своей проницательностью в финансовых вопросах.
3. Стать заметной личностью на фирме.

Задачи должны быть конкретными, реалистичными и выполнимыми. Возможно, некоторые цели из вашего списка никогда не будут полностью достигнуты, но задачи должны быть реально выполнимыми.

Требования к задачам:

- Выполнимость (существует реальная перспектива выполнения).



- Конкретность (вы четко представляете, что должны делать).
- Измеримость (вы знаете, когда задача действительно выполнена).
- Ценность (ее выполнение способствует достижению цели).
- Позитивность (при выполнении задачи вы испытываете чувство удовлетворения).
- Возможность корректировки (в случае если ваши цели изменятся, задача может быть переформулирована).

Если ваша цель имеет общий характер, например, «проводить с семьей больше времени», — необходимо определить для себя более конкретную задачу, решение которой позволит достичь поставленной цели. Задача должна соответствовать упомянутым выше критериям.

Например, конкретная задача состоит в проведении выходного с семьей вне дома.

Эта задача выполнима, так как можно заранее спланировать ее решение.

Она является значимой и измеримой. Если вы никуда не съездите, то намерение совершенно очевидно окажется нереализованным.

Задача имеет позитивный характер, так как в итоге вы будете довольны.

И наконец, задача может быть изменена или расширена, например, вы можете продолжить путешествие в следующие выходные.

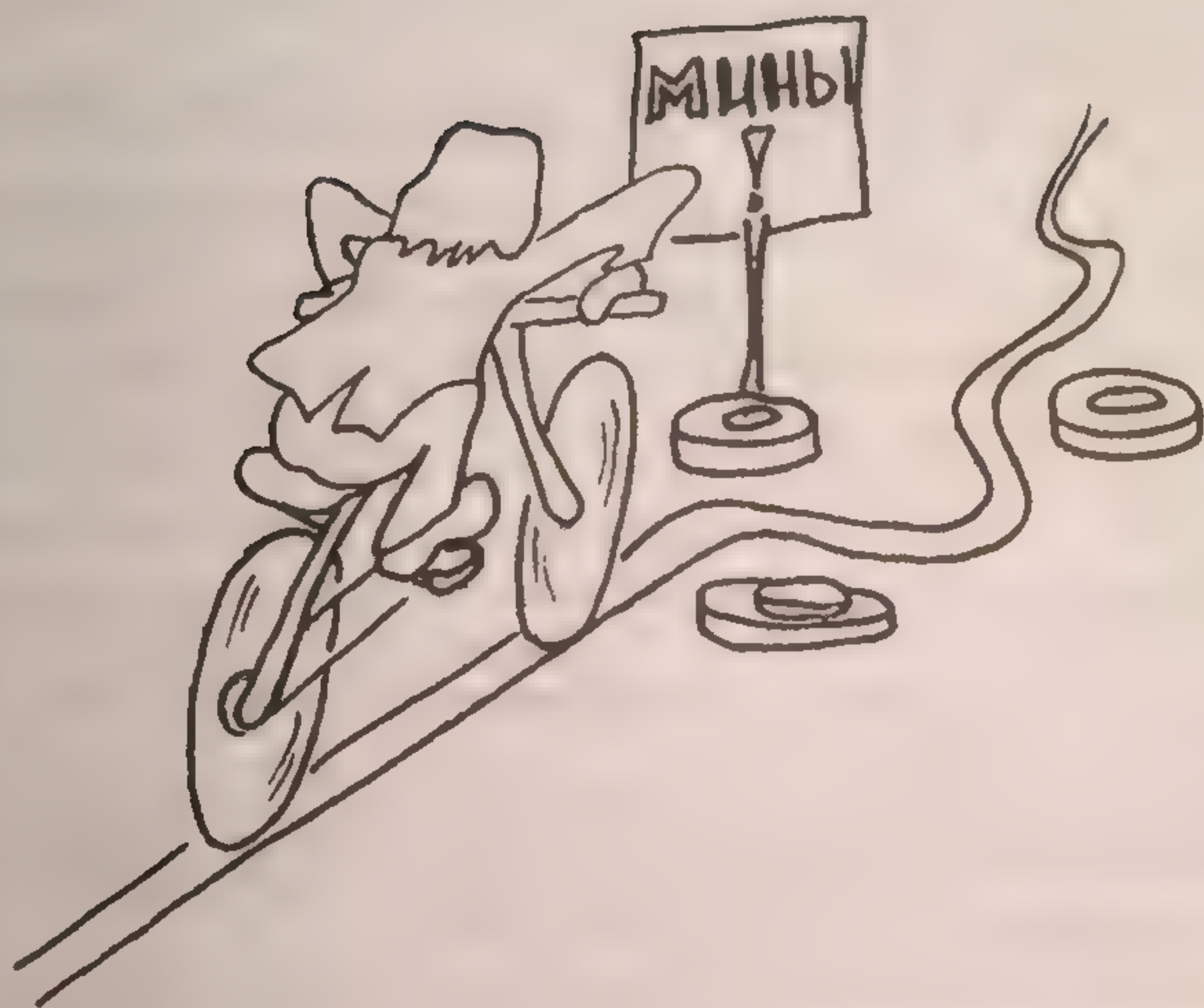
Выполнение каждой задачи может быть разбито на отдельные достижимые шаги

#### **6. Классификация целей и задач по степени приоритетности.**

В трени  
риваются м  
искусство  
ки убежден  
нии, моти  
формулиро  
Чему к  
порции р  
заказчика



# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА



*Любо, братцы, любо,  
Любо, братцы, жить!  
С нашим атаманом  
не приходится тужить...*

В тренинге «Профессиональные навыки менеджера» рассматриваются многочисленные компетенции руководителя, такие как: искусство публичного выступления, управление временем, навыки убеждения, управление конфликтами, уверенность в управлении, мотивирование подчиненных, делегирование полномочий, формулирование целей и задач и донесение их до подчиненных.

Чему конкретно будет посвящен тренинг, как и в какой пропорции распределится тренинговое время, зависит от запроса заказчика.



Остановимся здесь только на тех навыках менеджера, которым не уделялось внимание в других главах.

### Ассертивность менеджера

Уверенность в себе, с одной стороны, — личностная черта, которая зависит от многих психофизиологических особенностей (вплоть до типа нервной системы).

Но в то же время уверенное поведение — тренируемый навык.

*Знакомая картина: Дудкин М. — успешный менеджер, который эффективно продвигается по службе. Но выполнение многих функций ему дается с большим трудом. Колоссальных, титанических усилий стоит заставлять себя выступать на собраниях, управлять людьми, да и вообще просто общаться с ними. Некоторый навык руководителя у него есть, но нет глубинной уверенности в себе, нет внутреннего разрешения на управление. Его внутренний ребенок протестует против насилия, против жестких реалий современного бизнеса, а организм мстит психосоматическими заболеваниями — результатом внутренней и внешней неконгруэнтности, отсутствия лада с самим собой.*

*С таким человеком очень нелегко коллегам и особенно подчиненным. Зачастую в его действиях и словах сквозит самоутверждение, стремление подавить, унижить других.*

*И главное: какой ценой дается ему роль начальника?*

К счастью, сегодня уже не только специалисты-психологи понимают, что одних лишь навыков недостаточно. Что должно происходить двойное движение — личностный рост, осознание и развитие своих сильных сторон и одновременно обучение и наработка профессиональных навыков.

Сегодня тренинги в России все чаще отличаются отсутствием традиционной дрессуры сотрудников, простого натаскивания правильно стоять, улыбаться, кивать как китайский болванчик и говорить правильные слова.

И хотя в бизнес-среде в почете не личностный рост, а рост профессиональный, применяемые нами в этом случае упражнения позволяют поработать с профессионально значимыми качествами менеджера, помочь ему осознать свои особенности и сильные стороны и опираться на них в дальнейшем росте. Это



позволяет справляться не только с внешними трудностями, но и с внутренними затруднениями и конфликтами, создающими массу напряжения, отнимающими много сил, заставляющими жить постоянно в условиях стресса. Потому что изменить «пиджачок», оболочку, не меняясь внутренне, можно лишь частично.

В то же время в тренигах бывает необходимо адаптировать участников к среде, наработать важные навыки, которые позволят им быть более эффективными в бизнесе и обыденной жизни.

Способность выступать на собраниях, обнародовать свою точку зрения (страх публичного выступления в бизнес-среде встречается не реже, чем в любой другой), отдавать распоряжения, требовать их выполнения, быть жестким, но не наглым и агрессивным, критиковать, просить, отказывать, вести переговоры, противостоять манипулятивному воздействию — все эти старые как мир навыки чаще, чем кажется, вызывают затруднения, требуют избыточного напряжения.

Тогда целесообразно тренировать уверенную манеру, соответствующую сознательно построенному имиджу. И эти внешние изменения дают человеку дополнительную опору, вызывают позитивные изменения во внутреннем мире.

### Тренировка лидерских качеств

Слово «лидерство» вместе со словами «комплекс», «нервный» и т. д. успело набить оскомину еще на заре психологической юности в силу повышенной модности.

Студенты, размышляющие над тем, есть ли в них лидерские качества, обезумевшие родители: «Как воспитать ребенка лидером, в какое учебное заведение в связи с этим лучше отдать?» (Вопрос «зачем?» не возникает. «Нужно!»)

Всем нам это хорошо знакомо.

После многолетней устойчивой аллергии на эту тему возвращаемся к ней серьезно.

Круг сегодняшних вопросов: «Руководство и лидерство. Как руководителю быть лидером? Есть ли для этого ресурсы? Где их искать? Как дружить с лидером неформальным?»



В тренинге «Профессиональные навыки менеджера» время посвящается рассмотрению современных теорий и моделей лидерства, диагностике собственных лидерских качеств и их развитию.

### Работа с целями

Довольно часто, заказывая тренинг для менеджеров среднего звена, нас просят обучить последних *умению четко формулировать цели и задачи и грамотно доносить их до подчиненных.*

Вполне понятный запрос, хотя за ним может скрываться все, что угодно.

Иногда на этапе снятия запроса выясняется — цели организации не проработаны: не сформулированы или не ранжированы. Тогда в тренинговом режиме формулируются организационные цели.

Нередко за «неумением доносить цели до подчиненных» кроется ситуация, когда цели организации прописаны, но существует расхождение в понимании целей конкретными менеджерами. Иногда бывает, что написано одно, а понимание разное.

Повышать удовлетворенность клиента, например, можно разными путями — вежливо разговаривать, предлагать больший ассортимент, больше сервиса.

В этом случае тренинг в подразделениях должен способствовать лучшему пониманию целей компании и того, что нужно сделать, чтобы их достичь.

Важно также, чтобы подразделения разделяли и принимали общие цели.

Бывает, что цели ясны, задачи поставлены, но никто не хочет за них отвечать. Тогда задача похожа на неотремонтированную часть шоссе на границе областей. Ее никто не хочет признать своей.

В этом случае на уровне группы прописываются последовательно бизнес-процессы и делится ответственность.

Можно, например, провести на тренинге «Аукцион ответственности» — кто за *это* будет отвечать.



### Управление конфликтами

Обычно ситуация неразделенной ответственности вызывает конфликты между отделами, которые сменяются нормальным взаимодействием, как только распределение обязанностей происходит.

Вообще конфликты — неизбежный спутник деятельности любой фирмы, организации, предприятия. И управление конфликтами — важная менеджерская компетенция.

Чаще всего конфликты следующие:

1. Нарастание разногласий в управленческой команде, связанное с бурным ростом фирмы или предприятия. Когда однажды вдруг становится малó привычное платье семейного бизнеса, а навыков большой, взрослой организации фирма еще не приобрела. Старые методы управления не эффективны, новые не найдены или разделяются не всеми руководителями подразделений.
2. Конфликт между руководством и рядовыми работниками (вертикальный конфликт), основанный на отсутствии единых целей и ценностей организации. Как правило, такому конфликту сопутствует отсутствие должного внимания к корпоративной культуре организации, неотрегулированные информационные потоки, неналаженный внутренний PR.
3. Противоречия между руководителями подразделений одного уровня (горизонтальный конфликт), являющиеся следствием непрописанных и непринятых внутриорганизационных стандартов (например, отсутствие четких границ, зон ответственности).
4. Ну и, конечно же, межличностные конфликты, связанные скорее не с организационными проблемами, а с личностными особенностями ряда сотрудников, не умеющими справляться с собственной и чужой агрессией. Конфликты такого рода вызваны несовместимостью конкретных людей и иногда требуют перестановки кадров.

Формой профилактики таких конфликтов в организации может быть обучение сотрудников психологически грамотному об-



щению, ведь даже небольшое критическое замечание, сделанное некорректно, может служить конфликтогенным фактором, а самая серьезная критика, проведенная с соблюдением некоторых правил, быть действенной и необходимой.

Недальновидно и затратно в условиях жесткой рыночной конкуренции также игнорирование существующих конфликтов. Уже возникший конфликт требует немедленного урегулирования, с обязательным анализом и устранением причин.

#### **Ошибки менеджера**

*Из зоопарка убежала кенгуру. Поймали, построили новый забор.*

*Опять убежала. Построили забор на 5 м выше. Убежала. Поймали. Построили забор еще на 5 м выше.*

*Жираф из соседнего вольера:*

*— Что, еще выше забор будут строить?*

*Кенгуру:*

*— Или еще выше, или калитку начнут закрывать.*

Профессионал  
Упражнение

Упражнение

Цели и задачи  
Упражнение  
сти функцио  
Наиболее  
тости» групп

Описание

Группа п

«Сейчас с  
себе любую р  
ствовать си  
Комфортно л  
ки? Чего вам  
ют ли вас в  
и не нравится  
организации

Обсужде

Участни  
организаци  
мя проигры  
тичность.

Размер

Время:

Необход



## Упражнения

### Упражнение 1. «Секрет фирмы»

#### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность участникам осознать особенности функционирования организации.

Наиболее эффективно оно проходит при хорошей «разогретости» группы на ролевую игру.

#### Описание упражнения

Группа получает *инструкцию*:

*«Сейчас ваша задача — представить свою организацию, выбрать себе любую роль (должность) в ней и занять ее. Попробуйте почувствовать ситуацию изнутри. Как вы себя чувствуете в этой роли? Комфортно ли вам в организации? Как к вам относятся сотрудники? Чего вам хочется? Удовлетворены ли вы зарплатой? Устраивают ли вас ваш начальник и ваши подчиненные? Что вам нравится и не нравится в работе других подразделений? Пожалуйста, жизнь организации началась».*

#### Обсуждение

Участников упражнения просят рассказать о необходимых организационных переменах, прочувствованных из роли во время проигрывания. Можно обсудить их необходимость и реалистичность.

**Размер группы:** 7-15 человек.

**Время:** 30-40 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 2. «Саботаж»

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет, используя метод «от противного», осознать возможные причины проблем на фирме.

### Описание упражнения

В подгруппах проводится работа в режиме мозгового штурма.

Группа получает *инструкцию*:

*«Вам следует сформулировать задачи, составить поэтапный план действий, которые нужно совершить, чтобы завалить работу любой организации.»*

*Время 15 минут».*

### Обсуждение

В обсуждении рассматриваются аналогии с деятельностью реальных организаций (в корпоративном тренинге — «нашей фирмы»).

Возможна работа по систематизации и классификации ошибок: ошибки в организации прохождения информационных потоков, в постановке задач подчиненным, контроле за выполнением, отсутствие или неправильное мотивирование, минусы корпоративной культуры и т.д.

### Варианты

Можно предложить участникам придумать 10 способов саботажа или разработать формы неправильной мотивации сотрудников.

Профессионал

Дополни

Упражне  
требуют пре  
серьезная, и  
пользоваться

Размер г

Время: 2

Необход



**Дополнительные рекомендации**

Упражнения, построенные по принципу «от противного», требуют предварительной оценки группы. Если группа вдумчивая, серьезная, педантичная, то такими формами работы лучше не пользоваться.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 3. «Слабое звено»

### Цели и возможности применения

Упражнение способствует осознанию явных и скрытых организационных проблем, слабых мест и задач, требующих первоочередного решения

### Описание упражнения

После небольшой медитации, погружающей в проблематику организации, члены группы делятся своими самыми страшными снами и прогнозами относительно себя и своей профессиональной среды (увольнение, разорение, полная смена руководства).

### Обсуждение

Участники упражнения делятся профессиональным опытом выхода из кризисных ситуаций. Обсуждаются реальные слабые места и организационные проблемы конкретной компании, а также страхи и опасения, связанные с личностными особенностями участников.

**Размер группы:** 7-15 человек.

**Время:** 15-30 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 4. «Достойный ответ»

### Цели и возможности применения

В ходе упражнения участники получают возможность потренироваться в реализации различных стилей поведения в конфликтных ситуациях и распознавании стилей поведения других людей.

### Описание упражнения

Группа получает *инструкцию*:

*«Сейчас будут разыграны несколько ситуаций. В них каждому участнику предлагается продемонстрировать различные стили поведения (агрессивный, неуверенный, уверенно-достойный) в конкретной ситуации.»*

*Пожалуйста, ситуация первая. Кто начнет?»*

### Возможные ситуации для разыгрывания

- Начальник одного из отделов не предоставил вовремя отчет.
- Секретарша не возвращает вам деньги, взятые в долг на месяц.
- Подчиненный занимает вас разговором, а вам нужно уйти.
- Помощник организовал вам встречу, не предупредив вас.
- В курилке сотрудники обсуждают ваше личное поведение.

Все участники группы проходят через это упражнение, причем каждый должен обязательно побыть в ролях разной модальности.



**Обсуждение**

Обсуждается уверенный стиль поведения руководителя и его отличия от агрессивного и неуверенного.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 30-40 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.

професс

Упраж

Цели

В уп  
способы

Опис

Групп

«Сейч

«горячий

Задач

чание».

Посл

формы р

Далее

реагиров

Обсу

В обо

• По

• До

ше

• Пр

реа

Можн

ложение

Разме

Время

Необх

астник



## Упражнение 5. «Критика»

### Цели и возможности применения

В упражнении рассматриваются возможные типы критики и способы реагирования на нее.

### Описание упражнения

Группа получает *инструкцию*:

*«Сейчас я прошу добровольца сесть в центр круга вот на этот «горячий стул». Остальные начинают критиковать его.*

*Задача сидящего — ответить на каждое критическое замечание».*

После этого группа вместе с ведущим обсуждает правильные формы реагирования на критику (см. Приложение 1).

Далее участники делятся на тройки и тренируют уверенное реагирование на критику.

### Обсуждение

В обсуждении затрагиваются следующие моменты:

- Польза и вред критики.
- Допустимые формы и пределы критики в служебных отношениях.
- Применимость в различных ситуациях предлагаемых форм реагирования.

Можно выйти на алгоритм конструктивной критики (см. Приложение 2).

**Размер группы.** 8-15 человек.

**Время.** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** распечатки Приложений по числу участников.



## ПРИЛОЖЕНИЯ К УПРАЖНЕНИЮ

## Приложение 1. Продуктивные формы реагирования

<b>Обобщенная</b> «Ты дурак!» «Ты ни на что не способен!»	<b>Конкретизация</b> «Что ты конкретно имеешь в виду?»
<b>Несправедливая</b> «Ты плохо выглядишь!» «Ты слишком нервный!» «Ты одет безвкусно!»	<b>Прояснение намерений</b> «Зачем ты мне это говоришь?» «Тебя это действительно интересует?»  <b>Альтернативный вопрос</b> «Это относится к лицу или к одежде?»  <b>Вытягивание критики</b> «Тебе не нравятся мои брюки, свитер..? Что еще тебе не нравится?»  <b>Вопрос-эхо</b> «Одет безвкусно?»  <b>Открытое выражение чувств</b> «Мне неприятно, что ты так говоришь!»
<b>Справедливая</b> «Вы сегодня опоздали!»	<b>Согласие с возможной правдой</b> «Да, я действительно сегодня опоздал».

## Приложение 2. Алгоритм конструктивной критики

1. Выражение чувств.
2. Описание поведения, которое вы критикуете.
3. Просьба изменить поведение.
4. Проговаривание санкций (если это уместно).



## Упражнение 5. «Разрешение на уверенное управление»

(Предложено К. Фопелем)

### Цели и возможности применения

Для того чтобы управлять, нужны два разрешения. Первое — официальное, оно исходит от организации, которая назначает конкретного человека руководителем. Добиться официального разрешения порой сложно, но все же намного легче, чем получить неофициальное, внутреннее разрешение от себя самого. Именно о нем и пойдет речь.

Очень часто у менеджеров возникает чувство, что они не имеют права занимать то место, которое им положено по обязанностям. Причины тому нужно искать в личной биографии. Далеко не каждый ребенок получает от родителей сигнал, позволяющий ему самостоятельно обустраивать свою жизнь в будущем, вселяющий уверенность и придающий силы: «Мы знаем, что ты многое можешь, мы любим тебя и будем любить, даже если ты достигнешь большего успеха, чем мы, твои родители. И мы будем радоваться, если ты устроишь свою жизнь». Ребенок, который получил такой сигнал, не будет бояться успеха, он умеет принимать на себя ответственность и расширять область своих возможностей.

Но многие менеджеры в детстве получали совершенно иные послания, которые ограничивали их и не давали достойной основы для уверенности в неизбежности будущего успеха и его заслуженности. Мы можем, однако, утверждать, что такие люди при должном старании могут самостоятельно создать у себя уверенность в правомочности успеха. Именно этому посвящено предлагаемое упражнение. Медитация поможет участникам получить личное разрешение на уверенную управленческую деятельность.



### Описание упражнения

Группа получает *инструкцию*:

«Каждый из нас за свою жизнь собрал целую коллекцию удостоверений и документов. К ним относятся грамоты, дипломы, которые подтверждают, что у нас есть разряд по плаванию, что мы умеем водить машину, что мы можем преподавать. Как правило, получению таких бумаг предшествуют интенсивное обучение, напряженные тренировки и постоянное совершенствование приобретенных навыков. Человек зарабатывает себе право, например, руководить отделом. Ко всем этим разрешениям нужно прибавить то, которое мы даем себе сами.

Вам предлагается провести небольшой эксперимент. Вы можете сидеть с открытыми или закрытыми глазами и представить следующую ситуацию: вы принимаете участие в программе интенсивной подготовки менеджеров. Она занимает все ваше время, и у вас уже есть успехи. Вы научились использовать свои сильные стороны, пробовали справляться со своими недостатками и даже извлекать из них выгоду. На данный момент самая важная часть программы завершилась, и организована небольшая церемония вручения документов, удостоверяющих, что вы владеете искусством управления. Подумайте, где и как должна проходить такая церемония, кто примет в ней участие. Возможно, вы почувствуете нетерпеливое ожидание, любопытство, желание узнать, как выглядит документ об окончании и на что он дает право. Если вы готовы, вручите себе этот документ и внимательно его изучите. Как он выглядит? Какого он размера? Как написан текст документа, как он звучит? Дайте себе столько времени, сколько нужно, чтобы изучить текст...

Сохраните его в памяти, а теперь медленно возвращайтесь обратно.

Вы можете сделать еще один шаг вперед. Напишите себе личное разрешение на уверенное управление, отметьте в нем, на что вы даете себе полномочия, где границы вашей деятельности, что является основой такого разрешения. Пишите собственными словами в своем оригинальном стиле и озаглавьте документ по своему вкусу. У вас есть на эту работу десять минут».



### Обсуждение

После медитации группой обсуждаются следующие вопросы:

- В чем состоит ваше самое крупное достижение последнего времени в области управления?
- Что в вашем собственном разрешении на управление является самым важным?
- Что в ближайшее время нужно добавить в это разрешение?

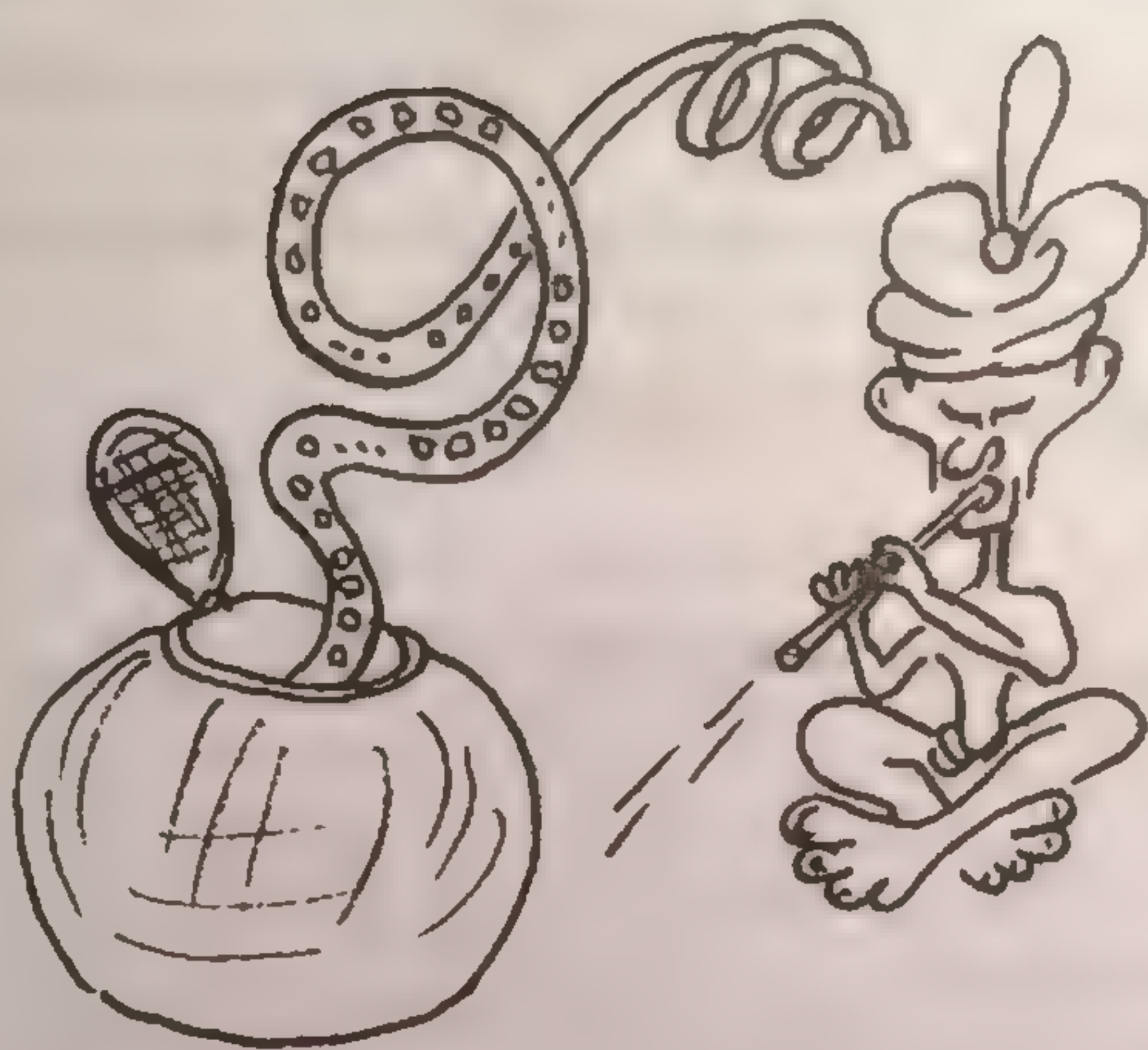
**Размер группы:** 7-15 человек.

**Время:** 30-40 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



# ТРЕНИНГ ТРЕНЕРОВ



*О бедной динамике замолвите слово...*

Страшный сон тренера: группа в конце тренинга говорит, что тренинг не понравился, участники ничего не получили и новой информации не было.

Групповая динамика — совокупность социально-психологических процессов и явлений, происходящих внутри группы. Сюда относятся: стадии развития группы, энергетика группы в каждый момент времени, ее способность к обучению, отношения участников друг к другу, тренеру и происходящему, выработка правил и норм, формирующиеся групповые ценности, принятие групповых решений, сплочение, конфликты, групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения.

тренинг трен

Наша м  
ров подтве  
динамикой  
или иным  
ным послед  
жести.

И все же  
му хотелось  
равления ек

Тренеру  
ходит ряд с  
«пробуждени  
стание агре  
позитивном  
окраска это  
дой стадии  
нером.

Особенн  
как поведет  
даже в сбор

Несмотр  
за разом пр  
в протекани  
Так, встр

В одно  
(тренингу  
квалифици  
сопротивл  
наблюдает

В други  
выполняли  
перегружа  
вычка раб  
фективно



Наша многолетняя практика проведения тренингов и семинаров подтверждает, что только активное управление групповой динамикой делает тренинг эффективным, а нарушение по тем или иным причинам «правил игры» всегда приводит к негативным последствиям, как говорят в медицине, разной степени тяжести.

И все же игнорирование динамики часто имеет место, поэтому хотелось бы остановиться на особенностях ее протекания и управления ею.

Тренеру следует учитывать, что группа в своем развитии проходит ряд обязательных стадий: недоверие и настороженность, «пробуждение» и раскрепощение, эмоциональный подъем, нарастание агрессии и сопротивление, разрядка, рабочая стадия на позитивном эмоциональном фоне, завершение (эмоциональная окраска этой стадии зависит от успешности тренинга). На каждой стадии развитие группы управляется и фасилитируется тренером.

Особенности групповой динамики во многом зависят от того, как поведет себя неформальный лидер (он всегда появляется даже в сборной группе).

Несмотря на то что существуют общие закономерности, раз за разом приходится сталкиваться с существенными различиями в протекании динамических процессов.

Так, встречались группы, где агрессия никак не проявлялась.

*В одном из магазинов участники были настолько рады обучению (тренингу продаж), которое явилось временной заменой нудной неквалифицированной работе не по специальности, что ни о каком сопротивлении и агрессии просто речь не шла. (Хотя, как правило, наблюдается обратная ситуация.)*

*В другом тренинге, в силу корпоративных традиций, все задания выполнялись очень энергично, никто не жаловался на усталость и перегруженность, а к концу все были «как выжатый лимон». Привычка работать «на износ» сослужила плохую службу, снизив эффективность усвоения.*



Чувствовать состояние группы, групповую энергетику, узнавать и управлять стадиями развития группой — один из навыков, тренируемых на тренинге тренеров.

Представление и более подробное знакомство, разминки, запрос, контракт — обязательные составляющие тренинга. Не стоит ими пренебрегать, так как позднее это неизбежно приведет к потере времени, а может быть, и снижению эффективности тренинга.

**Знакомство** — важный этап работы с группой, обеспечивающий доверие, снижающий тревожность и избыточное напряжение участников.

Даже работая с сотрудниками одного отдела или небольшой фирмы, убеждаешься в том, как мало они зачастую знают друг о друге.

Продолжительность этапа знакомства варьирует в зависимости от длительности тренинга и знания членами группы друг друга. Соответственно всегда можно найти и адекватную форму знакомства.

Больше узнать друг о друге необходимо не только для обеспечения тренингового процесса, это имеет также посттренинговый эффект — оптимизацию отношений в коллективе.

Так, не раз во время посттренингового сопровождения организаций в подразделениях, в которых нет как таковой совместной деятельности, а каждый отвечает за свой участок работы (кассиры, инженеры сервисной службы), приходилось видеть, что на тренинге, кроме получения новых навыков и профессионального роста, участники лучше узнали друг друга и сплотились. Появилась психологическая поддержка, оптимизировались отношения в коллективе. В результате каждый сотрудник стал просто чувствовать себя комфортнее на рабочем месте, с большим желанием приходить на работу и, естественно, лучше работать.

**Разминка** — этап создания доброжелательной атмосферы. Разминки встряхивают, энергетизируют, разогревают участников на ролевую игру и упражнения.

...тренинг тренера  
Правильный  
...разминки  
...установлен

На началь  
...руковод  
...в том  
...лучше по  
...повышает со

После ра  
...стандартных  
...чем-то ва  
...ной разви  
...корпоративн

Иногда  
...к «нарушите  
...Важно, ч  
...стью санкци

Однако  
...песни) за  
...галось, ч  
...рует атл  
...захочетс  
...дались ч  
...огромное  
...после тр  
...ла: «Пес  
...наиболее  
...ние.

Игнори  
...лать работу  
...конфиденц  
...принята но  
...силу беско  
...ты нормы



Правильно подобранная и хорошо проведенная в начале тренинга разминка способствует снятию настороженности в группе и установлению доверия.

На начальных этапах тренинга при выборе разминки желательно руководствоваться принципом успешности. Если есть сомнения в том, что абсолютно все участники справятся с заданием, лучше поискать другую разминку. Неудача на ранней стадии повышает сопротивление группы.

После разминки обычно проводится совместное обсуждение стандартных групповых норм и правил и возможное дополнение их чем-то важным для конкретного состава участников или данной разновидности тренинга. В ряде случаев необходимо учесть корпоративную специфику.

Иногда правила дополняются санкциями, применяющимися к «нарушителям» при невыполнении групповых норм.

Важно, чтобы ведущий следил за умеренностью и адекватностью санкций или штрафов.

*Однажды тренером были введены в группе санкции (исполнение песни) за опоздания с перерывов более чем на 5 минут. Предполагалось, что эта шуточная угроза снимет напряжение и оптимизирует атмосферу в группе. Был расчет и на то, что петь никому не захочется и опоздания с перерывов прекратятся. Ожидания оправдались частично. Опоздания были, опоздавшие пели. Все получили огромное удовольствие и разрядку. Казалось бы, все в порядке, но после тренинга группа на вопрос «Что было на тренинге?» отвечала: «Песни пели». По известной закономерности запоминаются наиболее эмоциональные события, коим в том тренинге явилось пение.*

Игнорирование этапа принятия групповых норм может сделать работу «опасной» для участников (если не принята норма конфиденциальности), хаотичной и неорганизованной (если не принята норма говорить по одному), а иногда и невозможной, в силу бесконечных опозданий и уходов-приходов (если не приняты нормы дисциплины и участия).



Обязательный и важнейший этап вступительного блока — снятие запроса с группы и заключение контракта.

Участников тренинга обычно волнует вопрос, оправдаются ли их ожидания от занятий; насколько их профессиональные и личные интересы согласуются с желаниями других участников обучения, а также с возможностями тренера.

Ожидания участников важны как тренеру — чтобы органично строить учебный процесс, так и самим членам группы — для осознания своих желаний и постановки учебной задачи самому себе. К тому же участники обучения не всегда знают предполагаемую программу. На этапе заключения контракта нужно ее огласить и обсудить.

Как правило, более глубокий и обширный запрос на обучение у участников «открытых» тренингов. Они обычно обучаются если уж не за свой счет, то по собственной инициативе, что существенно повышает их мотивированность, требовательность и активность.

*Коллега недавно делилась, как она провела крайне неудачный тренинг. Несмотря на свою многоопытность и многолетний стаж, она поленилась прояснить ожидания группы (зачем участники пришли на тренинг, что хотели бы обсудить) и заключила контракт «в облегченном варианте»: «Есть такой план, сойдет?», а в итоге получила недовольство участников из-за их неоправдавшихся ожиданий.*

Таким образом, заключение контракта в группе позволяет участникам тренинга четче осознать свои собственные цели, понять, насколько они согласуются с ожиданиями и опытом других, и обсудить, что объединяет членов группы, решить, куда можно двигаться, то есть интегрировав ожидания всей группы с программой тренера, выработать цели и план совместной работы.



Отдельная составляющая работы тренера — управление групповой энергетикой.

Для управления энергетикой мало проводить тонизирующие разминки в начале занятия и по мере наступления утомления — упражнения для отдыха и для разрядки.

Варьировать энергетику группы позволяет сочетание разнообразных форм работы:

- индивидуальной;
- в подгруппах;
- общегрупповой.

Их желательно чередовать, чтобы не вызвать у участников ощущения однообразия и монотонности.

Известно, что на определенном этапе развития группы в ней нарастает напряжение и возникают сопротивление и агрессия. Их проработка — отдельная составляющая работы тренера.

Сопротивление защищает личность от переживаний, связанных с ситуацией неопределенности, напряжения, возникающих в тренинге.

Основные проявления сопротивления в тренинге — непродуктивные споры, отказ от выполнения упражнений, демонстрация скуки.

Сопротивление усиливается при нарушении психологической безопасности, когда существует угроза самооценке и при высокой степени новизны информации. Новая информация — это всегда вызов привычной точке зрения, и вначале она часто отторгается.

Внешним фактором, усиливающим недовольство, бывает столь популярное сейчас проведение тренингов в выходные дни.

Нельзя не отметить, что сопротивление может быть и защитой группы от непрофессиональной работы тренера.



Агрессия группы — штука, прямо скажем, малопрятная, но при правильном подходе к ней — позитивная, приводящая группу к преодолению сопротивления и сплочению. Неправильный подход к агрессии приводит к тому, что большая часть тренингового времени будет потрачена на бесплодные споры и конфронтацию.

К проявлениям и проработке групповой агрессии опытный тренер должен быть всегда готов. Негативных высказываний участников не следует бояться, они зачастую вовсе не означают, что тренер что-то сделал не так или тренинг плохо подготовлен (хотя бывают, конечно, исключения).

Есть различные способы работы с групповой агрессией:

#### 1. Нарращивание агрессии.

Для этого используются:

- запланированный неуспех группы или отдельных участников при выполнении упражнения;
- малопонятное или бессмысленное задание;
- нечеткая инструкция к упражнению;
- проведение одного упражнения за другим без обсуждения;
- недостаточное обсуждение упражнения;
- некоторая умышленная «бестолковость» ведущего;
- неструктурированный тренинг.

Естественно, мы говорим о ситуации, в которой тренер совершает все вышеперечисленные действия осознанно, понимая, что и зачем он делает. Будучи незапланированным, неумышленным, все то же самое является ошибкой тренера.

В результате использования этих приемов участники недовольны и к тому же лишены возможности высказаться. Копится эмоциональное напряжение, происходит нарастание агрессии в группе.



В этот момент ведущий «приоткрывает клапан», проводя обсуждение процесса тренинга и позволяя выплеснуться негативным эмоциям («отрабатывает агрессию»).

После такой «разрядки» в группе возникает эмоциональный контакт, лучшее понимание и сплочение, становится возможна высокоэффективная работа.

## 2. Ненакапливание, постоянное «вымывание» агрессии с помощью специальных приемов.

Это — энерговыпускающие упражнения и обсуждение всех упражнений, включая разминки. Обсуждение подразумевает объяснение реальных или оглашаемых целей, придание происходящему осмысленности и понимания.

Хэппи-энд, удовольствие и эмоциональный подъем группы, возникающий в конце занятий при умелом ведении тренинга, — важная составляющая групповой динамики.

Эта групповая эйфория способствует не только положительной оценке тренинга участниками, но и, что еще более важно, влечет за собой большее желание использовать результаты и применять полученные знания на практике.

Кроме понимания особенностей протекания групповой динамики и умения работать с ней, тренеру также важно обладать следующими навыками:

- Умение вести себя уверенно (ассертивно).
- Умение говорить публично.
- Умение использовать приемы активного слушания
- Умение чувствовать состояние другого человека и группы
- Умение креативно, то есть гибко и нестандартно, подходить к решению задач
- Методические навыки.



**Уверенность в себе** необходима для руководства группой, и эффективного взаимодействия с участниками на всех этапах группового развития, особенно для взаимодействия с сопротивлением и агрессией участников.

Элементы тренинга ассертивности, обучающие уверенно (но не агрессивно) держаться, повышающие толерантность к агрессии, желательно включать в обучение тренеров.

Еще один базовый навык тренера, необходимый для четкого формулирования инструкций группе, транслирования теории и фасилитации упражнений, — **умение говорить перед аудиторией**. Поэтому будущим тренерам нужно учиться искусству публичного выступления.

Работа тренера — это всегда работа в условиях неопределенности. Непредсказуемо развивающийся тренинговый процесс, живая, постоянно меняющаяся ситуация взаимодействия участников заставляют ведущего искусно и гибко плести тренинговую нить. Поэтому тренеру необходимо умение быстро и творчески реагировать в неожиданных, а порой и критических ситуациях, находить верные и красивые шаги.

Органичной и обязательной составляющей тренинга для тренеров мы считаем тренировку **креативности**.

Для того чтобы вовремя изменить стратегию, дать нужное упражнение или отложить (модифицировать) запланированное, тренеру нужна также **эмпатия** — навык, позволяющий, отслеживая эмоциональное состояние участников, чувствовать ситуацию и групповой процесс.

**Активное слушание** — еще одна важная составляющая обучения тренеров. Без него невозможно нормальное взаимодействие даже в обыденной жизни, не говоря уже об обучении.

Для грамотной разработки программы и ее реализации, для составления хороших методических материалов, для повышения преподавательского потенциала тренера и соответственно эффек-



тивности обучения необходимо формировать у тренеров **методические навыки**. Если тренинг ведется методически грамотно, то он будет иметь долгосрочный эффект.

Тренерская работа — работа творческая, сложная, она требует не только интеллекта, но и хорошей базовой подготовки и натренированности навыков. Поэтому тренинг для тренеров — это особые требования и ответственность.

*У меня есть ответ. Нет ли у вас вопроса?*



## Упражнения

### Упражнение 1. «Методические материалы»

#### Цели и возможности применения

Упражнение обучает составлению методических материалов к тренингу.

#### Описание упражнения

Участники делятся на три подгруппы.

Каждая из подгрупп получает вариант текста с теоретическим материалом (3-4 страницы по любой теме бизнес-тренингов).

Тренер дает *инструкцию*:

*«У вас есть 30 минут на то, чтобы прочитать текст, обсудить его и разработать на его основе две страницы методических материалов».*

*Один человек из подгруппы будет в ней тренером. Он должен будет провести 5-минутный фрагмент тренинга с использованием подготовленных материалов».*

#### Обсуждение

После проделанной работы участниками обсуждаются следующие вопросы:

- Какие формы подачи методических материалов были интереснее, эффективнее, доступнее?
- Какие вообще бывают виды методичек?
- Какие методические материалы из вашего прошлого опыта были наиболее полезны и за счет чего?

**Размер группы:** 9-15 человек.

**Время:** 50-60 минут.

**Необходимые материалы:** распечатки текстов.



## Упражнение 2. «Мини-лекция»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность участникам потренировать подготовку и чтение мини-лекции.

### Описание упражнения

Участники делятся на 3-4 подгруппы.

Тренером дается *инструкция*:

*«В подгруппах за 15 минут надо подготовить выступающего по любой коммуникативной теме.*

*Текст должен быть доступным, понятным и интересным. Необходимо использовать наглядные материалы, цифры, метафоры и прочее. Важно предусмотреть возможные вопросы и реакции аудитории».*

### Обсуждение

После проведения всех мини-лекций обсуждаются проблемы, которые всплывали в мини-группах при подготовке выступающего. Слушатели делятся впечатлениями о понятности, доступности, интересности и полезности всех прослушанных сообщений. Подробно анализируется текст каждого лекционного фрагмента и особенности подачи информации.

### Варианты

1. Подготовить два варианта выступления: для людей с высшим образованием и без.
2. Дополнительно придумать и провести 2-3 мини-упражнения, тренирующие навыки по той или иной конкретной теме. Провести, обсудить в своей подгруппе, потом в «аквариуме» — в большой группе.



**Размер группы:** 8-12 человек.

**Время:** 30-35 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.

Семинаг тренера

Упражнения

Цели и воз  
Упражнение  
польства груп

Описание у

Участники у  
любных выска  
жения и агресс

В него могу  
Положе, вы не  
все по-другому»

для игровая, а

После этого

«Смелый тр

3-5 подобных об

ным, уверенно

ного слушания

зато в этой нег

Обсуждение

После кажд

того тренера» и

ние вопросы:

- Легко ли

- Что у него

- как прием

- Что може

- каждом к

Размер груп

Время: 15-3

Необходим



## Упражнение 3. «Толерантность»

### Цели и возможности применения

Упражнение работает на подготовку тренера к принятию недовольства группы.

### Описание упражнения

Участники упражнения составляют общий список возможных злобных высказываний тренинговой группы на этапе сопротивления и агрессии.

В него могут войти высказывания: «А мы все это уже знаем», «Похоже, вы некомпетентны», «Это только теория, а на практике все по-другому», «У нас сейчас не получается, потому что ситуация игровая, а так мы все умеем, так и делаем обычно» и т.д.

После этого имитируется групповая работа.

«Смелый тренер» садится в центр круга и получает от группы 3-5 подобных обвинений. Его задача — быть максимально спокойным, уверенно и красиво реагировать, используя техники активного слушания и т.д. Важно, чтобы большинство группы побывало в этой непростой роли.

### Обсуждение

После каждого этапа упражнения обсуждаются чувства «смелого тренера» и чувства группы. В центре обсуждения — следующие вопросы:

- Легко ли было «смелому тренеру»?
- Что у него хорошо получилось, что можно использовать всем как прием?
- Что может предложить группа как вариант реагирования в каждом конкретном случае?

**Размер группы:** 7-15 человек.

**Время:** 15-30 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 4. «Твердость»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность участникам потренироваться в умении держать тренинговую группу в правильных поведенческих рамках, корректно напоминать участникам о принятых на тренинге нормах поведения и санкциях, грозящих нарушителю.

### Описание упражнения

Группа получает следующую *инструкцию*:

*«Сейчас мы с вами будем имитировать тренинговый процесс. Все по очереди побудут тренером нашей группы в течение нескольких минут. В каждом фрагменте работы группа будет нарушать групповую норму (получив закрытую инструкцию), у каждого тренера — свою. Например, кто-то отказывается выполнять упражнение или говорит, что он посидит в углу, понаблюдает».*

Тренеру нужно вернуть группу в рабочее состояние, найти способ корректно напомнить участникам о санкциях.

### Обсуждение

Обсуждается, как каждый тренер справился с задачей, какие при этом чувства возникли у группы, какие из удачных находок можно «положить в свой тренерский чемоданчик».

**Размер группы:** 7-15 человек.

**Время:** 20-40 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 5. «Креативность»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность участникам потренироваться продуцировать смелые и творческие решения, не зажимая свою фантазию в рамки.

### Описание упражнения

Группа делится на подгруппы и занимается наработкой творческих решений простой задачи, например, придумать за 5 минут как можно больше способов применения карандаша, ластика или листа фанеры. В режиме мозгового штурма подгруппы соревнуются, кто придумает больше решений.

### Обсуждение

Обсуждается важность креативности в тренерской работе и способы ее развития.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 15-20 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 6. «Форс-мажорные обстоятельства»

### Цели и возможности применения

Упражнение развивает такое важное тренерское качество, как гибкость, умение быстро реагировать на неожиданно меняющиеся обстоятельства. Нарабатываются варианты поведения тренера в непредвиденных обстоятельствах

### Описание упражнения

Группе дается *инструкция*:

*«В этом упражнении несколько добровольцев от группы побудут тренерами.*

*Остальная группа изображает участников. Договоритесь, какая тема будет у нашего тренинга, по какой программе он будет проходить.*

*Задача каждого тренера — изменить по ходу дела свой план работы в ответ на непредвиденные обстоятельства. Обстоятельства будут объявляться мной».*

Набор внешних (организационных) и внутренних (связанных с групповой динамикой) непредвиденных обстоятельств придумываются группой до начала разыгрывания проблемной ситуации, например:

- Группа не приходит с обеда.
- Тренинг директивно сократили на 3 часа.
- Входит руководитель и говорит, что он заберет часть сотрудников с тренинга в торговый зал, так как некому работать.



### **Обсуждение**

Обсуждается, были ли эффективными тренерские решения. Группа делится своим опытом реагирования на непредвиденные обстоятельства на тренингах.

**Размер группы:** 6-15 человек.

**Время:** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 7. «Эмпатия»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность потренировать навыки чувствования и оценивания состояния другого человека или группы.

### Описание упражнения

Группа получает *инструкцию*:

*«Сейчас мы будем произносить какую-либо фразу, например, "Однажды в студеную зимнюю пору..." или что-то подобное. Мы будем делать это по очереди, по кругу, но все — с разными интонациями, стараясь вложить в свои слова яркое переживание. Задачей слушателей будет отгадать чувства, выражаемые тем или иным человеком».*

### Обсуждение

После прохождения 1-2 кругов группа обсуждает особенности проявления чувств в социуме и возможные формы тренировки собственной эмпатии.

**Размер группы:** 7-15 человек.

**Время:** 10-30 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.

Тренинг тренера

Упражнение

Цели и задачи  
Упражнение  
необходимой  
дает фасили

Описание  
Упражнение  
ставляет соб

Парафраза  
мыслей клие

Функции

1. Активизация
2. Повышение  
себя —
3. Углубление  
формат
4. Сводит
5. Очищае  
ми сло  
но пок
6. Прояс  
информ

Группа п

«Давайте  
рядом, в о  
В парах р  
Тренер. Сейча



## Упражнение 8. «Парафраз»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность научиться важной технике, необходимой в групповой работе, — парафразу, который позволяет фасилитировать работу тренинговой группы.

### Описание упражнения

Упражнение предваряется короткой лекцией о том, что представляет собой эта техника активного слушания.

Парафразом называют сжатое изложение основных слов и мыслей клиента.

### Функции парафраза

1. Активизирует обсуждение.
2. Повышает понимание, в том числе позволяет лучше понять себя — что именно хотел сказать.
3. Углубляет беседу (благодаря парафразу возникает новая информация, новые акценты).
4. Сводит воедино различные моменты беседы.
5. Очищает от внутренней путаницы и противоречий («Иными словами, начальница хочет, чтобы вы ушли, а вам важно пока сохранять работу»).
6. Проясняет и уточняет факты — создает уверенность, что информация понята правильно.

Группа получает **инструкцию**:

*«Давайте сядем в парах друг напротив друга, пары расположины рядом, в одну линейку.»*

*В парах роли распределяются следующим образом — Говорящий и Тренер. Сейчас Тренерами будут участники, сидящие слева от меня.*



Тренировка переформулирования будет проходить следующим образом:

Говорящий делает короткое сообщение о себе (лучше, если это будут какие-нибудь 3 фразы).

Тренер своими словами выражает то, что сказал Говорящий. Его задача — пересказать коротко то, что он понял.

Начинать свою речь он будет со слов «Иными словами...», «То есть...» или «Если я вас правильно понял...».

Задача — получить кивок собеседника.

Кивок означает обычно, что поняли правильно. А значит, можно менять пару».

Выполнив упражнение в парах, один из рядов смещается вправо на один стул, таким образом, поменяв пару. После 5-7 тренировок переформулирования Тренерами становятся участники, сидящие справа от ведущего.

### Обсуждение

После завершения тренировки в группе обсуждаются следующие вопросы:

- Удавалось ли переформулировать услышанное?
- Выполнялась ли инструкция?
- Какие чувства испытывал говорящий? Слушающий?
- Были ли какие-нибудь находки, сформулированы ли новые идеи?

**Размер группы:** 6-20 человек.

**Время:** 30-40 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 9. «Управление беседой»

### Цели и возможности применения

Упражнение дает возможность участникам потренировать одну из техник управления беседой и групповым взаимодействием: повторение слов собеседника.

### Описание упражнения

В формате мини-лекции участникам упражнения сообщается, что прямое повторение сказанного собеседником (всей фразы, одного слова или конца фразы) обычно дает возможность ненавязчиво, но очень эффективно вмешаться в монолог.

Обычно в рамках тренинга техника повторения дает возможность фасилитировать групповые дискуссии, позволяет разговаривать группу, показать каждому ее участнику, что его слышат и понимают, а также управлять обсуждениями (поскольку повторение за говорящим *разных* слов поворачивает беседу в разные направления).

После лекции группа делится на тройки для тренировки техники.

Группа получает **инструкцию**:

*«Роли в тройках распределяются следующим образом: Тренер, Рассказчик, Наблюдатель.»*

*Задача Рассказчика — на протяжении 5 минут рассказывать что-то важное о своей работе, своих клиентах и т.д.*

*Задача Тренера — внимательно слушать и за время рассказа не менее трех раз использовать технику повторения слов собеседника.*

*Задача Наблюдателя — внимательно следить за процессом, фиксируя, что повторялось Тренером, какие были у него интонации и как реагировал на повторения Рассказчик».*



### Обсуждение

После каждого проигрывания в тройках обсуждаются следующие вопросы:

- Как прошла тренировка навыка?
- Удавалось ли повторять за Рассказчиком?
- Что чувствовал Тренер?
- Что чувствовал Рассказчик, замечал ли повторы?
- Как он выбирал, что повторять?
- Получилось ли у Тренера управление беседой? Удалось ли направить рассказ в нужное русло?
- Какие использовались Тренером интонации для повторения слов Рассказчика?

В обсуждении можно выйти на правила техники повторения:

- Не повторять очень часто.
- Действительно слушать говорящего, эмоционально включаясь.
- Повторять эмоционально окрашенные и потенциально значимые для говорящего или для тренингового процесса слова, реплики, выражения.
- Использовать технику повторения, когда надо дать поддержку говорящему или одобрить подчеркиваемый им факт.

### Варианты

Для лучшего освоения техники упражнение можно проводить в тройках в три этапа:

- 1) Повтор одного слова.
- 2) Повтор конца фразы.
- 3) Повтор целой фразы.



### **Дополнительные рекомендации**

Техника очень хороша в применении, но может вызвать много сопротивления на этапе обучения, поэтому требует ненавязчивой и корректной формы инструкций.

**Размер группы:** 6-15 человек.

**Время:** 30 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 10. «Этический кодекс»

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет участникам задуматься об этической стороне работы тренера, прочувствовать ситуацию, будучи членом учебной группы, принять для себя профессиональные этические нормы.

### Описание упражнения

После мини-лекции об основах профессиональной этики тренера и последствиях ее нарушения участники тренинга делятся на 3-4 подгруппы.

Подгруппы получают следующую *инструкцию*:

*«Давайте представим себе, что мы с вами тренеры вновь созданного центра «Мальвина», занимающегося корпоративным обучением. Сейчас вам дается 10-15 минут для разработки (в режиме мозгового штурма) этического кодекса нашего центра и еще 5 минут — для подготовки выступающего и создания плаката».*

### Обсуждение

После выступлений представителей всех подгрупп (плакаты вывешиваются на стену) составляется интегративный вариант этического кодекса.

Основной акцент в обсуждении делается на обязательность соблюдения этических норм в тренинговой работе.

**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** фломастеры, листы ватмана.



## Упражнение 11. «Синдром сгорания»

### Цели и возможности применения.

Упражнение позволяет начинающим тренерам осмыслить связанные с психофизиологической перегрузкой сложности, которые таит в себе работа с людьми, и позаботиться о собственной психологической безопасности.

### Описание упражнения

Упражнение проводится в общем кругу. Тренер фасилитирует групповую дискуссию на тему «Синдром сгорания»

### Обсуждение

Группой во время дискуссии обсуждаются следующие вопросы:

- Что такое синдром сгорания?
- Какие профессии прежде всего ему подвержены?
- Кто испытывал (или наблюдал у знакомых) его раньше и как справлялся с ним?
- Какие формы проявления (симптомы) бывают у этого синдрома?

Обычно *синдром сгорания* выражается в:

- усталости, переутомлении;
- апатии («ничего не хочется»);
- желании побыть одному («никого не могу видеть»);
- раздраженности («оставьте меня в покое»);
- опустошении внутреннего эмоционального резервуара — становится невозможно работать с людьми («ненавижу людей вообще»).



Синдром сгорания провоцируется дополнительно повышенной требовательностью к себе и приводит к эмоциональным срывам и психосоматическим расстройствам.

### **Рекомендации**

- Не перегружаться.
- Отреагировать чувства.
- Сочетать виды деятельности (например, тренинги с научной или преподавательской работой).
- Полноценно отдыхать.

В завершение можно зачитать «Вредные советы» желающим получить синдром сгорания побыстрее. Парадоксальные советы, как правило, действуют на группу достаточно сильно.

**Размер группы:** 6-15 человек.

**Время:** 20 минут.

**Необходимые материалы:** распечатка «Вредных советов».



## ПРИЛОЖЕНИЕ К УПРАЖНЕНИЮ

### Вредные советы

1. Работайте больше! Особенно по вечерам и выходным!
2. Все время, даже не находясь на работе, думайте о своих самых трудных клиентах.
3. Ругайте себя за то, что вы не делаете чего-то, что следовало бы делать.
4. Верьте в то, что сможете помочь каждому, причем за очень короткий срок.
5. Варитесь в собственном соку. Не общайтесь с коллегами.
6. Никому не рассказывайте о себе. Не выражайте чувств.



## Упражнение 12. «Брачное объявление»

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет потренировать навык самопрезентации и осознать свои достоинства. Спокойно и уверенно говорить о них — навык, очень важный во взаимодействии с потенциальным заказчиком.

### Описание упражнения

Тренер дает группе *инструкцию*:

*«Всем членам группы дается 5 минут на то, чтобы написать брачное объявление.*

*Пожалуйста, каждый напишите о себе не стесняясь. Подчеркните в объявлении свои лучшие качества и достоинства, которыми вы могли бы заинтересовать потенциального партнера».*

Затем все по очереди зачитывают свои объявления, а группа помогает выступающим, добавляя то, что участник пропустил. Фактически происходит редактирование объявлений и создание рекламных портретов членов группы.

### Обсуждение

Обсуждаются трудности и тонкости саморекламы.

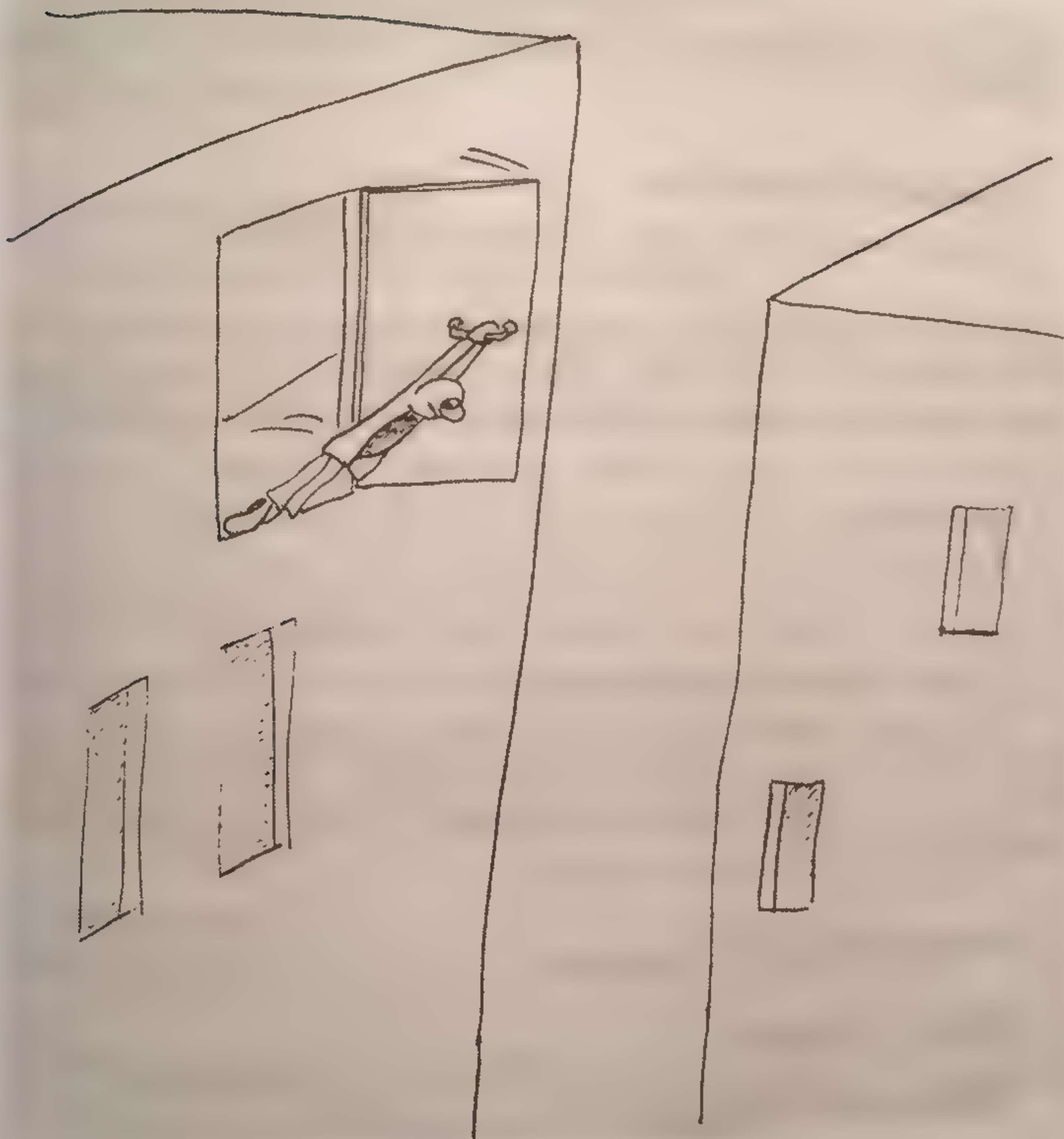
**Размер группы:** 8-15 человек.

**Время:** 20-30 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



# РАЗМИНКИ





## Упражнение 1. «Приветствие»

### Цели и возможности применения

Вступление в контакт каждого с каждым для дальнейшего облегчения группового взаимодействия, разогрев, сплочение, знакомство.

### Описание упражнения

Группе, стоящей в кругу, дается *инструкция*:

*«Сейчас мы все будем перемещаться в кругу — хаотично, имитируя броуновское движение. Задача каждого — вступить в контакт с каждым, поприветствовать его каким-нибудь образом».*

### Обсуждение

Не требуется.

### Дополнительные рекомендации

Поскольку необходима некоторая фасилитация этого процесса, ведущему имеет смысл тоже участвовать в нем. Это обеспечивает более быстрое установление контакта с участниками, чем со своего тренерского места в кругу.

**Размер группы:** 5-15 человек.

**Время:** 3-5 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 2. «Оригинальное приветствие»

### Цели и возможности применения

Вступление в контакт, поднятие энергетики. Снятие напряжения, первое знакомство.

### Описание упражнения

Группа получает следующую инструкцию:

«Сейчас мы будем двигаться в кругу свободно и приветствовать друг друга.

Задача каждого — придумать свой оригинальный способ приветствия. Я, например, придумала кивать при встрече, а Юра придумал отдавать честь. Теперь, Юра, можно вас попросить помочь мне? Мы, встречаясь с Юрой в кругу, приветствуем друг друга своим оригинальным способом, внимательно смотрим на приветствие другого и как бы обмениваемся своими способами. И Юра несет дальше мой способ приветствия, а я — его. Дальше он опять меняется с кем-то. Где-то, может быть, к вам вернется ваш способ и опять уйдет гулять. Важно, чтобы каждый в этом упражнении встретился с каждым и поприветствовал его».

### Обсуждение

Не требуется.

Размер группы: 8-15 человек.

Время: 5 минут.

Необходимые материалы: отсутствуют.



## Упражнение 3. «Живет такой парень»

### Цели и возможности применения

Упражнение используется для разогрева группы. Работает на знакомство, сплочение, создание атмосферы большего тепла и доверия.

### Описание упражнения

Группа получает следующую *инструкцию*:

*«Пожалуйста, сейчас посмотрите на своих соседей слева и справа.»*

*Ваша задача после минутной подготовки рассказать группе что-то важное о соседе слева и что-то интересное о соседе справа. Например, я могу сказать: «Катя съездила в отпуск на остров Корфу, и это интересно, а Оля — человек очень ответственный, и это важно». Начали!»*

Тот, о ком рассказывают, уточняет информацию. Группа может задать ему дополнительные вопросы.

### Обсуждение

Обсуждение упражнения не предполагается.

### Дополнительные рекомендации

После инструкции бывает полезно уточнить, что рассказчик выражает то, что «важно и интересно» именно для него.

**Размер группы:** 5-15 человек.

**Время:** 5-15 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 4. «Борьба пальцами»

### Цели и возможности применения:

Данное упражнение — регулятор групповой динамики. Оно может использоваться для решения следующих задач:

1. Снятие напряжения.
2. Снижение агрессии.
3. Наращивание энергетики.

### Описание упражнения

Группа, сидя в кругу, получает следующую *инструкцию* тренера:

*«Сейчас повернитесь, пожалуйста, к своему соседу, создав пары. Как мы с Ириной. Возьмите, пожалуйста, друг друга за руки вот так.*

*Все пальцы сцеплены в замок, большие пальцы свободны. Задача каждого большого пальца прижать к поверхности (сцепленным рукам) большой палец противника.*

*Победил тот, кому это удалось.*

*Дальше происходит смена партнеров: победители находят себе в пару победившего, проигравшие играют следующую партию с проигравшим. Так 3-5 раз».*

### Обсуждение

Часто игра проводится без обсуждения. Иногда бывает целесообразно обсудить тактические приемы победителя.

### Варианты

Игра может продолжаться вплоть до выявления абсолютного победителя.

**Размер группы:** не ограничен.

**Время:** 3-5 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 5. «Гадость»

### Цели и возможности применения

Упражнение используется для управления групповой динамикой. Оно усиливает в группе агрессию, тонизирует и встряхивает участников.

### Описание упражнения

Группа получает *инструкцию*:

*«Ваша задача сейчас, посмотрев внимательно на всех членов группы, мысленно сказать гадость каждому, включая ведущего».*

### Обсуждение

Если ведущий ставит перед собой цель — усилить агрессию группы, то упражнение проводится без обсуждения. Если такой цели не ставится, можно обсудить чувства, испытываемые участниками во время выполнения. Что было сложно?

### Дополнительные рекомендации

Упражнение может вызвать в группе сопротивление. Очень важна мотивирующая интонация при инструктировании.

**Размер группы:** 5-15 человек.

**Время:** 1-5 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 6. «Контакт коленками»

### Цели и возможности применения

Упражнение оптимизирует контакт в группе. Используется для разрядки, отдыха или как разогрев перед более сложным взаимодействием участников

### Описание упражнения

Группа получает следующую *инструкцию*:

*«Выберите себе пару. В парах нельзя будет разговаривать. Встаньте со своим партнером там, где вам нравится. Сейчас ваша задача — поздороваться руками. Спасибо. Смените, пожалуйста, пару».*

Далее группу просят по команде ведущего поприветствовать соседа заданным способом — пальцами, коленками, пятками, лбами и т.д.

### Обсуждение

Упражнение проводится без обсуждения.

### Дополнительные рекомендации:

Тактильный контакт может вызвать у отдельных участников напряжение, это следует учитывать.

**Размер группы:** 6-15 человек.

**Время:** 5-7 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



## Упражнение 7. «Мое гордое имя»

### Цели и возможности применения

Упражнение хорошо проводить как завершающее (в конце дня или всей работы).

Оно помогает решить две задачи:

1. Поддержка самооценки.
2. Поднятие настроения участников и групповой энергетики.

### Описание упражнения

Группа получает *инструкцию*:

*«Сейчас я хочу попросить вас встать. Все по очереди должны будут громко назвать свое имя.*

*Группа поддерживает выступающего аплодисментами».*

### Обсуждение

Не требуется.

**Размер группы:** 5-15 человек.

**Время:** 5 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 8. «Пожелания»

### Цели и возможности применения

Упражнение хорошо проводить как завершающее (в конце дня или всей работы).

### Описание упражнения

Группа получает *инструкцию*:

*«Сейчас задачей каждого будет сказать, чего он сам себе желает в профессиональной сфере».*

### Обсуждение

Если у участников группы есть желание высказаться, можно обсудить то, что покажется им важным.

**Размер группы:** 5-15 человек.

**Время:** 5-7 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 9. «Тутанка»

### Цели и возможности применения

Упражнение позволяет поиграть, разрядиться, отдохнуть. Символически может выражать то, что группа разобралась (запуталась и распуталась) в сложной теме.

### Описание упражнения

Группа получает следующую *инструкцию*:

*«Сейчас мы все встанем в круг. Кто-то будет водить, его мы попросим выйти за дверь (доброволец выходит). Пожалуйста, все возьмитесь за руки. Теперь мы запутаемся. В этой игре два правила: каждый двигается, пока он может это делать, не расцепляя рук».*

Приглашается водящий. Он получает *инструкцию*:

*«Ваша задача — распутать группу, вернув всех в исходное состояние. Пожалуйста!»*

### Обсуждение

Упражнение проводится без обсуждения.

**Размер группы:** 7-20 человек.

**Время:** 5-7 минут.

**Необходимые материалы:** отсутствуют.



## Упражнение 10. «Уютно-чайники»

### Цели и возможности применения

Упражнение хорошо использовать перед различными ролевыми играми. После слегка ехидного принятия шуточной роли в этом упражнении более серьезные роли (например, начальник-подчиненный) играют серьезно и с меньшим сопротивлением участников.

### Описание упражнения

Группе дается *инструкция*:

*«Можно вас попросить встать в круг?»*

*У нас с вами впереди серьезное упражнение. А сейчас — небольшая разминка, которая поможет нам в выполнении этого упражнения... Каждому следует придумать себе какую-нибудь роль. Это может быть какой-нибудь неодушевленный предмет (чайник, фикус), а может быть и какое-то живое существо (слон, попугай, чиновник). Теперь надо на несколько секунд взять на себя эту роль, представившись соседу справа. Нужно показать движение и звук.*

*Показываю: Юля, я — душ: «П-ишиши!» (из шланга-руки льется вода).*

*Юля повторяет мою роль со словами: «Ну, если ты душ, п-ишиши (повторяет мое движение и звук), тогда я — ручеек: “Буль-буль” (показывает своему соседу справа бегущий ручеек). И так далее. Поняли? Давайте попробуем!»*

### Обсуждение

Не требуется.

**Размер группы:** 7-15 человек.

**Время:** 5-7 минут.

**Необходимые материалы:** не требуются.



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ



*Дядя тренер всех научит,  
переучит, выучит,  
или Еще раз про любовь...*

Тренинг — это не набор упражнений!

Это самое главное, что надо помнить, держа в руках эту книгу. И этому мы обучали начинающих групповых ведущих еще бог знает как много лет назад.

Грубейшая ошибка тренеров тех лет была провести с группой несколько разогревающих упражнений и назвать *это* тренингом, упиваясь властью и умением всех построить-перестроить. Одни участники недоумевали. Другие развлекались. Третьи чувствовали



себя откровенно плохо, искренне не понимая, к чему все это. И все это должно было означать личностный рост или тренировку полезных навыков.

И сегодня случается, что начинающие тренеры набирают упражнения, например, по продажам и бодро гонят одно за другим. По принципу: «Обучайтесь, так начальство велит!» Группа при этом чувствует себя по-разному, чаще неважно.

Результат же такого обучения — нулевой.

Иногда тренинги в организациях проводятся по заданному, детальному сценарию. Как сказала одна наша знакомая: «К этой бы программе да хорошего тренера!»

Хотим подчеркнуть важность *работы с людьми*, которые находятся в группе, а не реализации расписанной (иногда не самим тренером) программы, домашних заготовок.

Почему не эффективен директор магазина (бывший военный), взявшийся обучать свой персонал продажам по централизованно разработанной методичке (пусть даже он использует при этом ролевые игры в покупателя и продавца)? Не хватает творчества и специальных знаний. Персонал в этом случае разучивает навык как стишок, под страхом увольнения, а ситуация в магазине остается прежней.

И совсем грустно, когда производится «чтение тренинга». Как псалтырь. К сожалению, сегодня это стало уже привычной формулировкой. Когда мы впервые в такой терминологии получили предложение провести тренинг — было очень смешно. Когда подобные предложения стали повторяться, появилось опасение, что это некая двусторонняя тенденция. Одни заказывают прочесть, другие читают.

Хороший тренинг — это всегда творческий процесс, проводящийся квалифицированным, обученным тренером!

Каждая программа эксклюзивна! Не бывает двух одинаковых организаций, не бывает двух одинаковых групп, не бывает двух одинаковых тренингов. Повторяется информация, но методы в



каждой группе разные, даже если заказано 10 одинаковых тренингов в параллельных группах. Штамповка здесь неуместна. Только ручная сборка.

Каждая новая группа — это вызов. Это путешествие, приключение. Если нам перестанут быть интересны люди или утратится кураж — мы уйдем с тренерской работы.

Надеемся, это будет не скоро.



## **ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!**

*Спасибо, что вы прочитали эту книгу. Рады знакомству!  
Мы готовы обсуждать возможное партнерство  
и сотрудничество.*

*Связаться с нами можно по электронным адресам:*

*skorobogatova\_i@mail.ru*

*bratkin-a@mtu-net.ru*

*С уважением,*

*Андрей Браткин и Ирина Скоробогатова*



Серия «Бизнес-психология»

Браткин Андрей Леонидович,  
Скоробогатова Ирина Анатольевна

**ЧЕМОДАНЧИК ТРЕНЕРА**

10 ПРОДАВАЕМЫХ ТРЕНИНГОВ

Директор издательства	<i>Е. Мухаматулина</i>
Главный редактор	<i>О. Сафуанова</i>
Художник	<i>Б. Вяземский</i>
Корректор	<i>Т. Барышникова</i>
Оригинал-макет	<i>О. Кокорева</i>
Дизайн обложки	<i>А. Гущина</i>

Издательство «Генезис»  
129366, Москва, ул. Ярославская, д. 21  
Тел./факс 282-51-35  
e-mail: [info@genesis.ru](mailto:info@genesis.ru)  
[www.genesis.ru](http://www.genesis.ru)

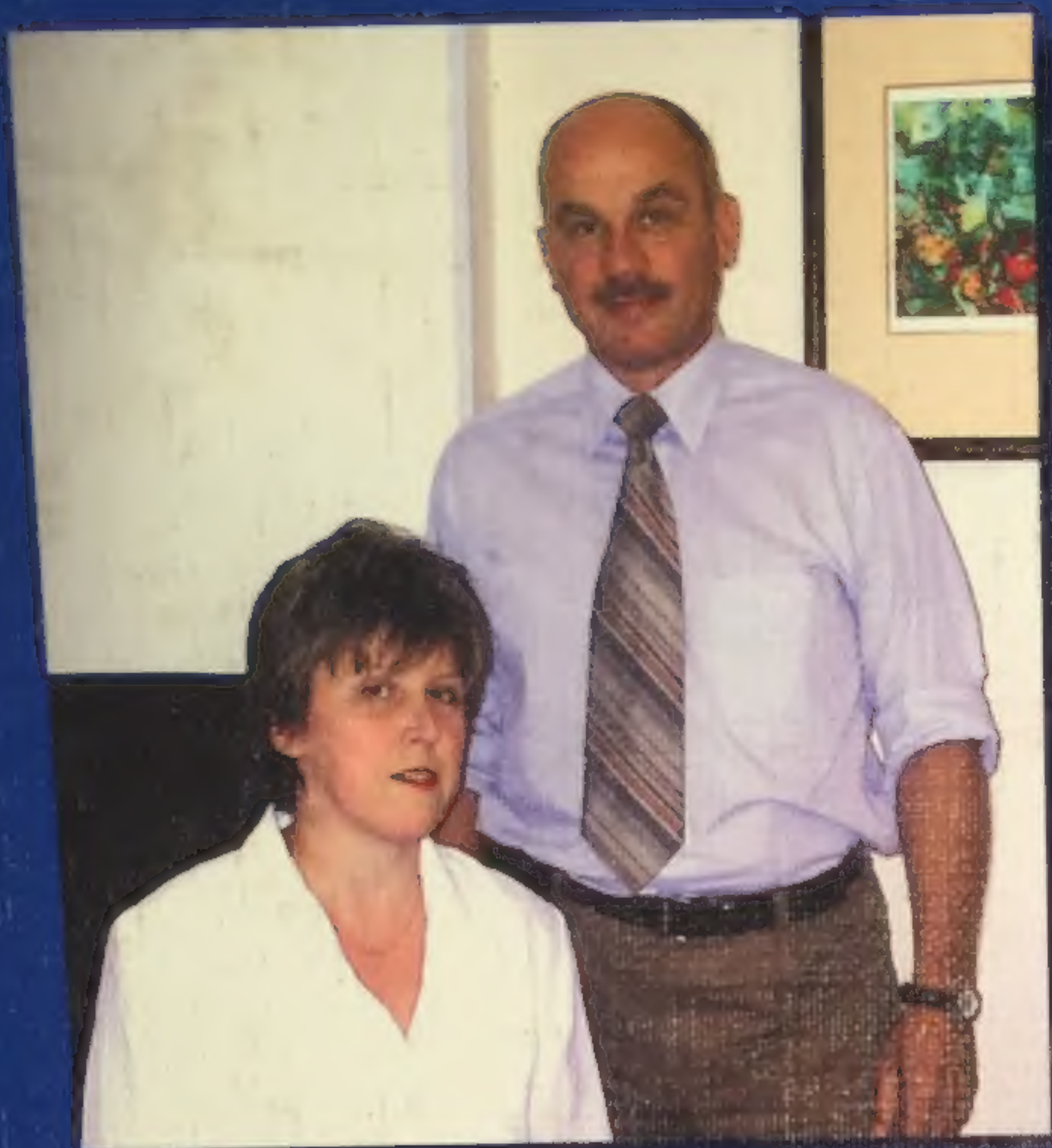
Подписано к печати 25.08.2004. Формат 60×84/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,09.  
Тираж 4000 экз. Заказ №2387

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»  
105005, Москва, ул. Фр. Энгельса, 46



84/16.  
12.09.





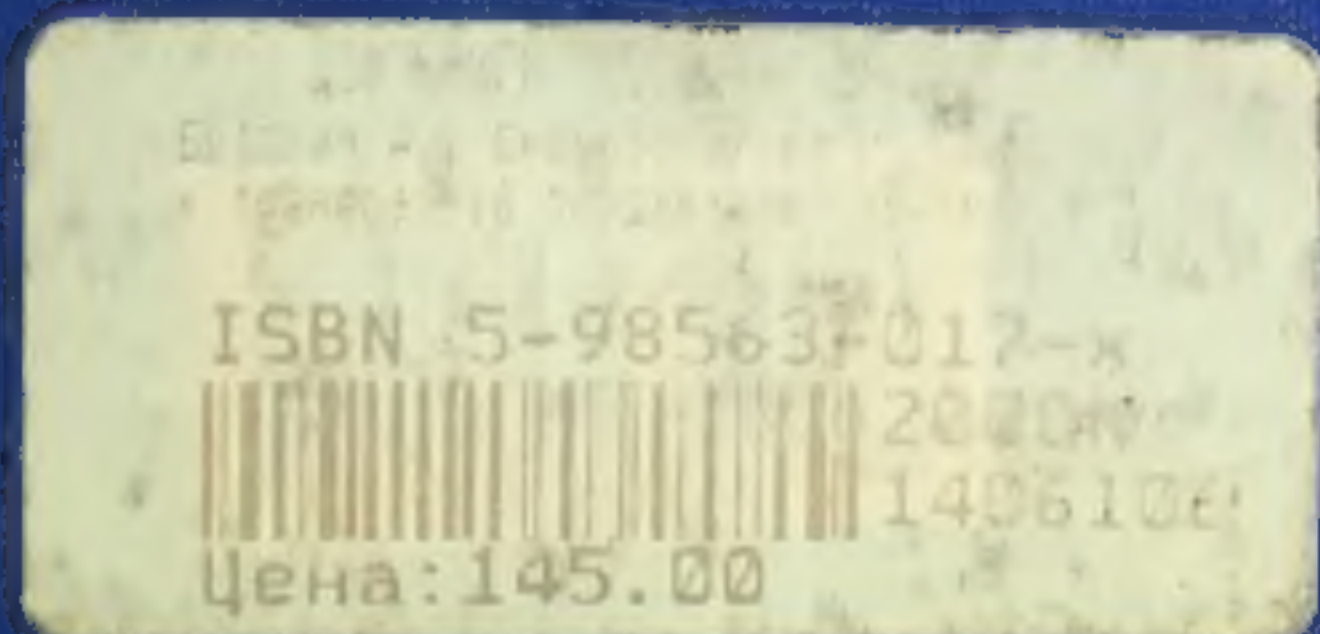
Авторы книги — известный московский тренерский дуэт  
**Андрей Браткин и Ирина Скоробогатова.**

«Их тренинги наряду с высокой информативностью создают теплой, доброжелательной атмосферой, позволяющей людям раскрыться, обсудить различные точки зрения и почувствовать веру в собственные силы».

«...умение строить контакт, понимать и эмоционально заражать людей, пришедших на тренинг. Именно данные качества позволяют аудитории им доверять, высказывать страхи и опасения, ошибаться и стремиться к повышению собственной эффективности».

«Ирина и Андрей работают с разными группами – от руководства крупных компаний до групп, состоящих из рядовых сотрудников, своей повседневной работой создающих имидж и прибыль компании».

*Ася Барышева, бизнес-тренер*





**A. SPATKIN, M. CROCOMB**

**JOINTLY OWNED**